

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

MANUAL

COMPETENȚE ANTREPRENORIALE

program de formare autorizat ANC

Cluj Napoca
2018

ANTREPRENORIAL SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

CASETA TEHNICĂ

Titlul Programului: Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Axa prioritară 3- Locuri de munca pentru toti

Obiectiv specific 3.7- Creșterea ocupării prin susținerea întreprinderilor cu profil
nonagricol din zona urbană

Titlul proiectului: Antreprenoriat sustenabil in Regiunea Nord Vest

Data publicării: ianuarie 2018

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a
Uniunii Europene sau a Guvernului României.

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

CUPRINS

1. A fi sau a nu fi intreprinzator	6
1.1. De ce aleg oamenii sa inceapa o afacere proprie?	7
1.2. Avantaje si dezavantaje pentru antreprenori	7
1.2.1. La ce beneficii sa va asteptati?	8
1.2.2. Ce dezavantaje pot aparea?	8
1.3. Problemele in antreprenoriat	9
1.3.1. Esec sau succes?	10
1.3.2. Care este nivelul responsabilitatii?	10
1.3.3. Probleme de finantare?	11
1.3.4. Este familia un sprijin?	11
1.4. Cum sa iti valorifici potentialul antreprenorial?	12
1.4.1. Definitia antreprenorului	12
1.4.2. Portretul ideal al antreprenorului	12
1.4.3. Auto-evaluarea	13
2. Cum incepem propria afacere?	15
2.1. Ce afacere sa incepi?	15
2.1.1. Cum sa generati idei?	15
2.1.2. Evaluarea unei idei de afaceri	16
2.1.3. Asteptari de la un nou proiect	16
2.1.4. Dezvoltand ideea de afaceri	16
2.1.5. Organizarea operatiunilor	17
2.1.6. Resurse necesare pentru afacere	18
2.2. Forme legale ale afacerii	22
2.2.1. Tipuri de firme	22
2.2.2. Cum sa alegem cea mai potrivita forma juridica?	22
2.2.3. Alegerea partenerilor de afaceri	22
2.3. Poti sa iti conduci afacerea?	23
2.3.1. Ce sunteti capabila sa faceti?	24

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

2.3.2. Ce fac managerii?	24
2.3.3. Obținerea asistentei	25
2.4. Afaceri de succes?	27
2.4.1 Avantaje ale afacerilor mici	27
2.4.2 Dezavantaje ale afacerilor mici	27
2.4.3. Bariere la patrunderea pe piata	28
3. Cum ne finantam afacerea?	29
3.1. Cand are afacerea nevoie de finantare?	29
3.2. Surse de finantare	30
3.2.1. Capital social	30
3.2.2. Capitalul obtinut din imprumuturi	31
3.3. De ce un credit bancar?	33
3.3.1. Cum sa cauti un credit bancar?	33
3.3.2. Tipuri de credite	33
3.3.3. Termenii imprumutului	35
3.4. Decizii legate de finantare	36
3.4.1. Obținerea finantării	36
3.4.2. Etape ale afacerii ce urmeaza a fi finantata	37
4. Planificarea afacerii	40
4.1. Ce este un plan de afaceri	40
4.2. De ce este bine sa va elaborati un plan de afaceri ?	40
4.3. Cum se elaboreaza un plan de afaceri ?	40
4.4. Continutul planului de afaceri	43
4.4.1. Afacerea	44
4.4.2 Piata	45
4.4.3 Organizare si conducere	46
4.4.4 Informatii financiare	47
4.4.5 Anexe	48
4.4.6 Sumarul executiv	48
5. Cum derulam activitatea de marketing?	52
5.1. Domeniile si functiile marketing-ului	53

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

5.1.1. Piața	54
5.2. Mixul de marketing	55
5.2.1. Produsul	57
5.2.2. Distribuția	58
5.2.3. Stabilirea pretului	58
5.2.4. Promovarea	60
5.3. Competiția	62
5.3.1. Studiul de marketing	62
6. Cum gestionăm finanțele firmei	65
6.1. Contabilitatea și evidența contabilă	65
6.1.1. Definiții	65
6.1.2. Evidența contabilă	66
6.1.3. Convenții de contabilitate	66
6.2. Principalele situații financiare	67
6.2.1. Bilantul contabil	67
6.2.2. Situația veniturilor și cheltuielilor	69
6.2.3. Situația fluxului de numerar	71
6.2.4. Relațiile dintre situații financiare	73
6.3. Cost versus pret	74
6.3.1. Care este costul unui produs sau serviciu?	74
6.3.2. De ce sunt costurile atât de ridicate?	75
6.3.3. Ce este prețul?	75
6.3.4. Cum poți stabili prețul?	75
6.3.5. Marja de profit	76
7. Planificare strategică pentru succesul afacerii	79
7.1. De ce planificăm?	79
7.2. Unde vrem să ajungă afacerea noastră?	79
7.2.1. Stabilirea obiectivelor	79
7.2.2. Operațiile curente	80
7.2.3. Probleme neprevăzute și gestionarea riscurilor	80
7.3. Procesul de luare a deciziilor	81

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

7.3.1. Pasii procesului de decizie	81
7.4. De ce esueaza o afacere?	81
7.4.1. Lipsa unei planificari aprofundate si a unei evaluari serioase	81
7.4.2. Lipsa experientei	82
7.4.3. Lipsa finantarii	82
7.4.4. Politica de personal inadecvata	83
7.4.5. Utilizarea inadecvata a profitului	83
7.5. Ce determina succesul unei afaceri?	83

1. A fi sau a nu fi intreprinzator

Te-ai gandit vreodata sa devii intreprinzator? Cati oameni au idei bune de afaceri, dar nu indraznesc sa devina antreprenori? Cate idei considerate bune se dovedesc a fi dezastruoase?

Probabil unele dintre Dvs. si-au pus aceste intrebari, au cautat raspunsuri si au decis sa puna bazele unei afaceri proprii. Si poate unele dintre Dvs. nu au avut curajul de a merge mai departe. Vom incerca sa structuram un proces de auto-evaluare pentru cele ce iau in considerare posibilitatea de a deveni antreprenori. Catre sfarsit, ar putea sa fie mai usor sa

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

decideți dacă sunteți pregătite pentru rolul de antreprenor - dificil, dar plin de provocări interesante.

1.1. De ce aleg oamenii să înceapă o afacere proprie?

Diferite persoane au motive diferite să înceapă o activitate. Aceasta are o influență importantă asupra succesului unei întreprinderi, deoarece reprezintă o metodă de a măsura cât de implicată și dedicată este persoana respectivă. Iată unele dintre cele mai întâlnite motive pentru a pune bazele unei afaceri:

- Lipsa alternativelor (somaj, nevoia unui venit mai mare)
- Dorința de a dobândi independența din punct de vedere financiar și de a avea profit
- Dorința de a deveni propriul șef
- Lipsa de satisfacție legată de locul de muncă actual
- Dorința de a profita de oportunități pe care le oferă piața
- Exemplul succesului altor persoane
- Încercarea de a combate rutina, nevoia unei schimbări majore
- Dorința de a face ideile proprii să prindă viață.

Dar ce putem spune despre femei? Au acestea motive deosebite pentru a deveni antreprenor? În multe privințe, femeile urmăresc aceleași motive, dar deciziile acestora pot fi influențate de factori suplimentari precum:

- **Nevoia de a lupta împotriva prejudecăților față de statutul în societate și în familie;** să demonstreze că nu numai bărbații pot aduce bani în casă, așa cum este mentalitatea tradițională; să arate că au curajul și forța de a începe o afacere riscantă
- **Oferirea de valoare practică unei anumite pasiuni sau a unei activități devenită rutină** - se știe că femeile au activități casnice ce pot fi transformate în idei de afaceri (baby-sitting, croitorie, frizerie, design, îngrijirea grădinii, curățenia casei)
- **Frustrări din lipsa aprecierii activităților domestice,** care pot deveni plictisitoare și carora nu li se acordă valoarea și importanța cuvenite
- **Nevoia unui echilibru în viața după o schimbare majoră** (divort, copii care părăsesc casa parentală)

1.2. Avantaje și dezavantaje pentru antreprenori

Orice decizie implică consecințe care pot fi pozitive sau negative. În cele mai multe cazuri, există atât beneficii cât și dezavantaje atunci când decidem să urmăm o nouă cale în viață.

ANTREPRENORAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

1.2.1. La ce beneficii sa va asteptati?

Daca doresti sa ai success in afaceri este esential sa gandesti pozitiv si sa cauti avantajele. Sunt unele beneficii evidente, pe care viitori antreprenori trebuie sa le ia in considerare atunci cand isi initiaza o afacere. Acestea pot fi:

- **Nu ai limite in ceea ce priveste imbunatatirea pozitiei tale sociale si financiare.** Cu multa munca si ceva noroc poti dezvolta in timp o afacere profitabila care iti poate aduce prosperitate in viata
- **Ai independenta in luarea deciziilor.** Acesta este un avantaj important pentru cele ce au obosit sa urmeze ordinele altora, care au propriile idei si dorinta de a intreprinde ceva intr-un timp cat mai scurt
- **Poti sa iti alegi singur persoanele cu care doresti sa lucrezi** si sa iti intocmesti propriile criterii de selectie, bazate pe cunoastere, abilitati sau personalitate, fara nicio obstructie
- **Esti mai putin expus somajului**, cel putin atat timp cat afacerea este profitabila
- **Este o rasplata mult mai evidenta daca afacerea decurge in mod corespunzator**, din punct de vedere al banilor, respectului, puterii si recunoasterii din partea partenerilor
- **Poti avea un sentiment mai puternic de importanta a activitatii**, in fata angajatilor si a clientilor
- **Ai posibilitatea de a profita de oportunitati**, ceea ce este exact esenta activitatii antreprenoriale
- **Nu este loc de rutina zilnica**, asa ca, desi este foarte multa munca, ai posibilitatea de a schimba rolurile foarte des
- **Ai sansa de a asigura viitorul tau si al copiilor tai**, creand o companie solida, rezistenta in timp

Ca femeie, poti avea unele satisfactii specifice daca iti conduci singura afacerea:

- **Ai sansa de a demonstra ca nu exista restrictii legate de gen.** Poti sa le demonstrezi femeilor cu abilitati asemanatoare ca se pot afirma in domeniul economic
- Femeile aplica **stiluri de management diferite**, care acorda o importanta mai ridicata problemelor umane, deci isi pot asigura mai multa loialitate din partea angajatilor
- Femeile sunt inclinate catre o **abordare mai concentrata pe satisfactia clientilor**, ceea ce poate duce la cresterea fidelitatii acestora fata de companie

Aceste motive iti pot oferi atitudinea necesara si motivatia de a-ti porni propria afacere.

1.2.2. Ce dezavantaje pot aparea?

Oamenii fara un contact direct sau experienta in afaceri isi imagineaza ca antreprenorii sunt niste persoane fericite si bogate, ce isi petrec timpul in

ANTREPRENORIAL SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

restaurante scumpe si locuri de vacanta exotice. Din nefericire, aceste lucruri se petrec doar in filme si intotdeauna exista si cealalta jumatate a paharului. Important este sa poti depasi partile negative:

- A fi antreprenor implica un **risc ridicat si multa responsabilitate**, atat pentru tine, cat si pentru cei ce depind de tine, angajati si familie
- Activitatile antreprenoriale implica **solitudine in luarea deciziilor** pentru intrepinzator care are cea mai mare responsabilitate
- Mai mult sau mai putin, in orice pozitie exista un grad de **insecuritate**, dar avand o afacere in care tu investesti bani, sperante si efort, aceasta poate deveni infricosatoare
- Trebuie sa fii pregatita sa **muncesti foarte multe ore** si sa iti petreci multe vacante la birou
- Aceasta activitate presupune, mai mult decat in alte domenii de activitate, **continua presiune si stres**
- In afaceri, sarcina managerului este sa fie atent in permanenta la **schimbarile frecvente din mediul economic**
- Poate cea mai dificila problema ce trebuie depasita de o femeie in domeniul antreprenorial este **capacitatea redusa de a duce o viata sociala si de familie normale**

In statistici si rapoarte sociale, femeile sunt considerate un grup dezavantajat al populatiei. Sa fie oare adevarat? Numarul femeilor de afaceri nu este atat de ridicat, deoarece acestea se confrunta cu cateva probleme in plus fata de barbati:

- **Retineri din partea partenerilor sa faca afaceri cu femei**, indiferent daca sunt angajati, patroni, clienti sau furnizori
- **Aparenta pierdere a feminitatii**, deoarece rolul antreprenorului implica o personalitate mai puternica, mai dura
- **Senzatia de vinovatie pentru neglijarea familiei**, femeile fiind, in general, cele care dedica mai mult timp si energie mediului familial

Viata reala este departe de a fi perfecta, asa ca fiecare individ trebuie sa afle care sunt sacrificiile facute pentru fiecare decizie. Ceea ce trebuie sa faci este sa cantaresti cu multa atentie si realist, atat avantajele cat si dezavantajele, inainte de a merge mai departe.

1.3. Problemele in antreprenorial

Pe langa consecintele ce apar la luarea deciziei de a deveni antreprenor, exista unele aspecte importante ale noii Dvs. vietii, ce ar trebui analizate inainte de a face un alt pas semnificativ. Acestea sunt probleme, in

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

principal, subiective si impactul lor depinde foarte mult de propria Dvs. personalitate.

1.3.1. Esec sau succes?

Nu exista afaceri fara risc. Cei ce doresc sa devina antreprenori trebuie sa fie constienti de acesta si sa dobandeasca abilitatea de a diminua riscurile cat mai mult posibil.

Cel mai evident risc ce poate aparea pe parcursul unei afaceri este esecul proiectului. Oamenilor le este frica in general de aceasta, deoarece implica pierderea:

- Banilor
- Statutului social
- Increderei de sine
- Respectului partenerilor de afaceri
- Sprijinului din partea prietenilor, familiei

Dar sunt si alte tipuri de risc pe care putini antreprenori le iau in considerare, cum ar fi imposibilitatea de a te adapta unui nou stil de viata, cu alte cuvinte riscul sa nu fi capabil sa faci fata situatiei din cauza:

- Prea multor responsabilitati
- Stresului
- Lipsei sigurantei
- Lipsei timpului liber pe care sa il petreci alaturi de familie si prieteni

Asa ca, ar fi bine sa va luati putin timp si sa va ganditi la toate aceste aspecte si altele pe care le puteti gasi singure, si, numai dupa aceea, va puteti decide daca sunteti pregatite sa va asumati astfel de riscuri si sa va incepeti o afacere. Indiferent de decizia luata, este mai bine daca stii riscurile pe care ti le asumi, si, in consecinta, ai posibilitatea de a gasi solutii.

1.3.2. Care este nivelul responsabilitatii?

Este o responsabilitate foarte mare in a-ti conduce propria afacere, responsabilitate pentru:

- Bunastarea companiei
- Bunastarea familiei
- Bunastarea angajatilor
- Respectarea legilor si regulilor
- Indeplinirea asteptarilor partenerilor de afaceri
- Impactul social al productiei companiei

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

1.3.3. Probleme de finantare?

Pentru ca familia Dvs. sa se afle in siguranta, **planificati lucrurile in asa fel incat venitul minim sa fie obtinut in fiecare luna.** Evitati ca toti membrii familiei Dvs. sa renunte la slujba pentru a pune bazele unei afaceri.

Pe langa lipsa de experienta a antreprenorilor, sunt foarte putine institutii financiare capabile sa ofere suport unei intreprinderi private mici. **De obicei, 15-20% din investitia initiala ar trebui sa fie din sursele proprii** si oamenii care se gandesc sa porneasca o afacere fara capital sunt nerealisti. Banii necesari in plus fata de resursele personale ar putea fi obtinuti de la:

- Rude, sau prieteni care imprumuta bani
- Imprumuturi bancare
- Actionari
- Parteneri

Atunci cand **finantarea are loc din surse externe, planul de afaceri este esential.** Nimeni nu va investi bani intr-o afacere daca profitul nu este privit ca o realitate in viitor.

Femeile pot avea si mai multe probleme in obtinerea finantarii necesare deoarece, in mod traditional, proprietatile sunt detinute de catre/impreuna cu sotii. Daca o femeie antreprenor doreste sa garanteze un imprumut cu casa familiei, de cele mai multe ori ea trebuie sa obtina un acord formal al sotului.

1.3.4. Este familia un sprijin?

Initierea unei afaceri implica schimbarea stilului de viata, al Dvs. si al familiei. V-ati astepta ca rudele apropiate sa va fie aproape, oferindu-va sprijin si intelegere. Astfel, barbat sau femeie, este bine sa luati decizia de a incepe o afacere dupa ce ati discutat in prealabil cu partenerul, sa fiti sigura ca el va va fi alaturi.

Izolarea de familie este un aspect negativ foarte serios. Antreprenorul trebuie sa gaseasca in familie:

- Consolare si intelegere in momente mai grele
- Sprijin si incredere, cand risca

In mod traditional, femeile sunt mult mai atente la problemele in familie decat barbatii. Acesta este unul din motivele pentru care femeile sunt mai putin implicate in afaceri. Pentru ele, familia este de obicei in capul listei de prioritati. Dar femeile ar trebui sa aiba curajul necesar si sa caute sa se reinventeze din propriile succese. Traditiile sunt facute pentru a fi schimbate!

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

1.4. Cum sa iti valorifici potentialul antreprenorial?

1.4.1. Definitia antreprenorului

Conform dictionarului, **antreprenorii sunt oameni care au abilitatea sa sesizeze si sa evalueze oportunitati de afaceri, sa adune resursele necesare si sa profite de oportunitati, prin actiuni specifice ce conduc la obtinerea succesului.**

1.4.2. Portretul ideal al antreprenorului

Antreprenorul este, de multe ori, identificat ca o persoana ce isi asuma riscuri, dar este mai mult decat atat. Au fost multe incercari sa se creeze un portret al antreprenorului ideal, dar, de cele mai multe ori, au esuat din pricina a numeroase contra-exemple. Este simplu de explicat prin prisma faptului ca exista atat de multe prototipuri ale comportamentului unui individ.

Vom incerca sa sugeram o lista de caracterisitici mai des intalnite in randul oamenilor de afaceri de succes:

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

CARACTERISTICILE ANTREPRENORULUI

✓ <i>atitudine pozitivă</i> ✓ <i>optimist, cu încredere în sine</i> ✓ <i>înțelepciune în afaceri</i> ✓ <i>dorința de a deveni independent</i> ✓ <i>dorința puternică de auto-depășire</i> ✓ <i>capacitate de a-și asuma riscuri</i> ✓ <i>sănătos și plin de energie</i> ✓ <i>auto-disciplinat</i> ✓ <i>constant și determinat</i> ✓ <i>muncitor</i>	✓ <i>se adaptează ușor</i> ✓ <i>realist</i> ✓ <i>original și creativ</i> ✓ <i>bun organizator</i> ✓ <i>selectiv</i> ✓ <i>ingenios</i> ✓ <i>orientat spre viitor</i> ✓ <i>sociabil</i> ✓ <i>cu atitudine de leader</i> ✓ <i>orientat spre performanțe</i>
---	--

Este oarecum imposibil să ai toate aceste calități. În general, antreprenorii trebuie să aibă aptitudini manageriale, adică capacitatea de a urmări oportunitățile și obține resursele necesare, chiar când acestea sunt greu de găsit.

1.4.3. Auto-evaluarea

Numai Dvs. vă puteți estima în mod realist șansele de a deveni un antreprenor de succes. Dacă ești sincer cu tine însuți chiar de la început și îți cunoști calitățile și vulnerabilitățile, atunci poți să iei decizia corectă.

Pasi în procesul de auto-evaluare:

- Evaluează în mod realist propriile calități și caracteristici și întocmește o listă a acestora
- Compară lista cu portretul ideal al antreprenorului
- Gandeste-te la posibilitățile de a-ti imbunatati punctele slabe
- Ia în considerare alte resurse pentru a-ti acoperi elementele lipsă (parteneri, angajați)
- Creează două liste cu părțile pozitive și negative legate de potențialul tău de a deveni antreprenor

Puteti să folosiți instrumente de auto-evaluare, precum teste special create în acest sens (din cărți sau reviste de specialitate) sau puteți cere opinia prietenilor și colegilor. Încercați să identificați în experiența Dvs. situații ce pot fi imbinat cu decizii antreprenoriale. Ascultați cu

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

atentie antreprenorii pe care ii cunoasteti sau pe cei care apar in emisiuni TV legate de mediul de afaceri si ganditi-va cum ati reactiona daca ati fi in locul lor.

Sa devii antreprenor este un test de creativitate si curaj, dar merita sa incercati atata timp cat si altii au realizat acest lucru. Vestea cea buna este ca in multe privinte poti evolua, dobandind noi cunostinte si abilitati.

Presupuneti acum ca ati decis ca aveti profilul corespunzator unui antreprenor, sunteti constienta de majoritatea riscurilor si avantajelor de a fi un antreprenor privat si, de asemenea, aveti o idee de afaceri. Deci sunteti pregatita sa incepeti. Ce urmeaza?

Sunt unele elemente esentiale ce trebuie luate in considerare si evaluate in mod corect inainte de a incepe aceasta operatiune. Urmatorul capitol va va ajuta sa faceti un pas inainte.

REZUMAT SI DEFINITII

- ✓ *Antreprenorii sunt persoane care au abilitatea de a detecta si evalua oportunitati de afaceri, de a obtine resursele necesare si de a profita de aceste oportunitati, prin masuri adecvate in vederea obtinerii succesului.*
- ✓ *O afacere ce implica riscuri poate fi initiata din diferite motive, ce depind de personalitatea si aspiratiile antreprenorului, iar femeile pot avea si unele motive suplimentare*
- ✓ *Sa devii antreprenor implica asumarea unor riscuri si este recomandabil sa le stii pe cat de mult posibil in avans, pentru a avea posibilitatea sa le previi.*
- ✓ *Pregatirea pentru antreprenariat trebuie facuta cu o atitudine pozitiva, dar realista, cantarind avantaje si dezavantaje. Femeile trebuie sa fie pregatite sa faca fata unor responsabilitati mai mari, probleme financiare si schimbari in viata familiala.*
- ✓ *O conditie initiala pentru o persoana ce incearca sa se decida daca sa devina sau nu antreprenor este sa-si evalueze potentialul antreprenorial.*

ANTREPRENORAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

2. Cum incepem propria afacere?

In general, ne uitam la companiile prospere. Aparent, toate zonele interesante si profitabile au fost explorate. Este inca posibil sa intri si sa concurezi pe piata?

Vom incerca in acest capitol sa schitam un indrumar pentru evaluarea oportunitatilor de afaceri. Sunt unele aspecte importante ce trebuie a fi luate in considerare inainte de a incepe propriu-zis o companie. In acest prim stadiu, viitorul antreprenor trebuie sa raspunda la trei intrebari esentiale:

- ***Ai o idee clara de afaceri?***
- ***Este ideea ta profitabila?***
- ***Poti sa urmaresti aceasta oportunitate?***

Inainte de a actiona este bine sa cantariti toate problemele ce trebuie rezolvate: este vorba de a dezvolta un concept de afacere si de a verifica daca este posibil sa transformi in realitate ideea de afaceri. In final, veti gasi raspunsul la intrebarea daca puteti incepe sau nu o afacere riscanta.

2.1. Ce afacere sa incepi?

Acum ca v-ati decis sa deveniti un antreprenor, trebuie sa va concentrati asupra ideii de afaceri. Este nevoie de timp pentru a o gasi, sa o analizati si sa va decideti daca o urmati sau nu. Majoritatea oamenilor cred ca stiu ceea ce vor. Unii dintre ei chiar stiu, dar unii sunt visatori. In orice caz, in practica sunt trei situatii tipice:

- **Prea multe idei**, asa ca este dificil sa alegi una
- **Nicio idee**, asa ca este dificil sa gasesti una buna
- **idee anume**, ce este considerata cea mai buna, indiferent daca in realitate este sau nu.

2.1.1. Cum sa generati idei?

Sa ai idei de afaceri nu este chiar asa usor. Iata unele sfaturi legate de cum le poti genera:

- Observand piata, astfel incat sa gasiti o nisa, cu alte cuvinte o zona in care exista cerere, dar nu si furnizori
- Citind cu atentie presa locala; un articol sau reclama pot fi sursa unei idei geniale
- Citind unele reviste de afaceri unde sunt propuse idei de afaceri, cu informatie generala sau tehnica legata de anumite domenii de specialitate
- Vorbind cu oameni deja implicati in afaceri, antreprenori activi sau clienti potentiali
- Vorbind cu prieteni si cunostinte (informatii valoroase pot veni din surse neasteptate)

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

- Toti oamenii au idei. Antreprenorii ar trebui sa aiba idei **PROFITABILE** si **PRACTICE**

2.1.2. Evaluarea unei idei de afaceri

Ar trebui mentionat ca afacerile riscante in faza de inceput sunt cele mai vulnerabile si s-a demonstrat ca pe intreg mapamondul 85% din afacerile noi esueaza in primii ani. Evaluarea unei idei inseamna in primul rand obtinerea a cat mai multor informatii referitoare la ea. Apoi, trebuie verificat daca perspectivele acestei idei va atrag si daca, intr-adevar, puteti sa o puneti in practica. In esenta, sunt doua conditii ce trebuie indeplinite de o idee pentru a fi calificata ca o buna oportunitate.

- Trebuie sa reprezinte o viitoare situatie atractiva
- Trebuie sa fie realizabila

Nu este suficient ca o idee sa indeplineasca doar una dintre conditii. *Spre exemplu, daca te gandesti sa deschizi o banca, chiar daca pare a fi o idee profitabila, nu si-o poate permite un mic antreprenor individual, din cauza fondurilor necesare si a cerintelor legale.*

2.1.3. Asteptari de la un nou proiect

Ce defineste o idee ca fiind profitabila depinde foarte mult de motivatia de a incepe o noua afacere. Cu toate acestea, se pot identifica unele cerinte economice pentru noul proiect:

- Necesita un interval de timp relativ scurt pentru a crea o valoare semnificativa
- Asigura un venit cu periodicitate convenabila
- Are potential de crestere, capacitatea sa creeze active si sa sporeasca profiturile
- Intern, poate genera fonduri pentru a finanta si a sustine cresterea

2.1.4. Dezvoltand ideea de afaceri

Exista o varietate mare de afaceri, dar, in final, ele pot fi incluse in trei mari categorii:

- **Servicii:** *turism, pictura, decorare, babby-sitting, menaj* sunt doar cateva exemple
- **Comert:** *vanzarea cu amanuntul, vanzare cu ridicata, comanda prin mail, vanzare prin telefon, vanzari „din usa in usa”*
- **Productie:** *cand este vorba de mici afaceri, productia se refera la domenii precum: arte mestesugaresti, articole vestimentare, bijuterii, mici ferme, mic mobilier*

2.1.4.1. Ce produse sau servicii?

Prima conditie pentru o afacere solida este sa definesti in mod clar aria de activitate, fie ca te afli in domeniul de productie, comert sau servicii. Practic, trebuie sa ai in vedere urmatoarele:

- O descriere detaliata a produsului sau a serviciului

ANTREPRENORIAL SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

- Caracteristici specifice care le diferentiaza de alte produse similare de pe piata, oferindu-i un caracter unic
- Daca produsele sunt, sau este necesar sa fie licentiate, sau este necesar a plati anumite drepturi de autor
- Produsul/serviciul este in conformitate cu legislatia in vigoare (legea interzice desfasurarea anumitor tipuri de activitati, in timp ce pentru anumite produse necesita anumite masuri de securitate, de protectie sanitara)

Spre exemplu, te decizi ca noua afacere va fi in domeniul turismului rural. Apoi trebuie sa decizi sa daca serviciile oferite vor include atat cazarea cat si masa si, eventual, alte servicii, daca vor avea un anumit specific (regional, tematic) sau daca ele vor fi comune, daca vor fi adresate unor clienti doar din judet, de la nivel national sau si din strainatate. Trebuie apoi, sa afli ce dotari, cerinte minime de sanatate, comfort sunt obligatoriu de respectat pentru astfel de afacere. Abia apoi vei putea estima cati clienti vei avea si cat venit ar putea sa-ti genereze afacerea.

O descriere cu acuratete a produsului sau serviciului ajuta, pe de o parte, sa definiti piata si compatibilitatea cu cererea potentiala si, pe cealalta parte, sa organizati resursele concrete in vederea obtinerii produselor sau serviciilor.

2.1.5. Organizarea operatiunilor

Pentru a oferi produse sau servicii, o companie trebuie sa se decida asupra volumului si tipului de operatiuni ce trebuie intreprinse. Indiferent daca aveti o activitate de productie, de servicii sau o activitate comerciala trebuie sa faceti o descriere a procesului, operatiunilor, procedurilor si standardelor specifice acestei activitati.

2.1.5.1. Organizarea productiei

Pentru desfasurarea unei activitati de productie este necesar sa va decideti asupra unor aspecte esentiale:

- Tipul de tehnologie
- Tipul de echipament ce va fi utilizat
- Cum sa achizitionezi echipamentul (inchiriere, achizitie, leasing)
- Volumul productiei (volumul vanzarilor previzionat pe termen scurt si lung)
- Capacitatea de productie (capacitatea maxima de productie sau gradul de utilizare)
- Necesarul de cladiri, spatii si metode de achizitionare a acestora
- Organizarea procesului de productie
- Aprovizionarea cu materii prime

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

- Numarul si calificarea personalului

2.1.5.2. Organizarea serviciilor si a activitatii comerciale

De multe ori, intreprinzatorii din domeniul serviciilor sau al comerțului considera mai puțin importanta analiza si proiectarea operatiunilor si aplica metoda “incercare si eroare”. Este insa important sa ai o metoda organizata chiar si in acest domeniu:

- Definirea activitatilor cerute si desfasurarea lor
- Organizarea amplasarii spatiilor folosite
- Sa decizi cum sa achizitionezi aceste spatii (inchiriere, cumparare, constructie)
- Alegerea echipamentului adecvat ce urmeaza a fi inchiriat, cumparat sau luat in leasing
- Evaluarea personalului necesar in termeni de numar si abilitati
- Decizii asupra furnizorilor
- Determinarea metodelor de a servi clientii

2.1.5.3. Implicatii ale deciziilor operationale

In continuare, vom estima conditiile pentru celelalte laturi ale oricarei afaceri:

- Din punct de vedere financiar, trebuie sa analizati volumul investitiilor, sursele financiare, veniturile, costurile si profiturile asteptate
- Pentru marketing trebuie verificata pozitia produsului/serviciului pe piata si identificate metodele de a-l promova, chiar daca in aceasta faza incipienta acest lucru se realizeaza mai degraba intuitiv decat stiintific
- In domeniul personalului va veti gandi la angajarea si recrutarea personalului pentru toate activitatile companiei.

2.1.6. Resurse necesare pentru afacere

Urmatorul pas in evaluarea ideii de afaceri este legat de evaluarea resurselor necesare si a celor disponibile. Am definit antreprenorul mai devreme ca fiind o persoana ce gaseste metode de a crea o punte intre resursele necesare si cele disponibile pentru a duce la indeplinire oportunitatea. Multe esecuri apar deoarece controlul antreprenorului asupra resurselor necesare pentru activitate se afla intr-un punct critic. Dar care sunt resursele implicate in demararea afacerii? Setul complet include:

- Abilitati personale tehnice
- Relatii
- Finante
- Echipamente

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

- Cunostinte
- Date legate de marketing
- Resurse umane
- Management

Principalul rol al unui antreprenor este sa identifice, cu creativitate, resursele si ilocuitorii alternativi. Controlul resurselor nu inseamna in mod necesar posesie. Resursele pot fi obtinute si pe termen limitat de la alte persoane/firme care le au in proprietate. Credibilitatea este, deci, foarte importanta, antreprenorul asumandu-si riscuri cu furnizorii de la care inchiriaza, ia in leasing sau imprumuta resurse pe baza unor intelegeri contractuale sau non-contractuale.

2.1.6.1. Cunostinte (Know How)

S-ar putea sa nu fie evident, dar conformitatea cu restrictiile legale afecteaza, de asemenea, resursele. Practica standard de afaceri poate necesita mult timp si, de multe ori, aprobari destul de costisitoare si achizitii greoaie pentru:

- Licente
- Proceduri de functionare
- Aprobări ale produselor si testari
- Patente
- Cerinte de calitate

O simpla aprobare neobtinuta la timp poate pune in pericol activitatea extrem de serios. De asemenea, utilizarea unei tehnologii, a unei idei sau a unui simbol fara a avea autorizatia necesara poate avea consecinte majore daca se ignora legislatia referitoare la drepturile de autor.

2.1.6.2. Locatia/ spatiile pentru afaceri

Spatiul pentru orice activitate (comert, serviciu, productie) trebuie sa indeplineasca anumite cerinte de baza:

- Sa ofere siguranta pentru oameni si operatiuni
- Sa fie adecvat pentru o anumita functie
- Sa ofere un mediu placut sau cel putin acceptabil pentru oameni
- Sa reprezinte un simbol al companiei pentru clienti
- Sa fie avantajos din punct de vedere economic
- Sa aiba o locatie pe placul clientilor, furnizorilor si angajatilor

2.1.6.3. Furnizori

Calitatea si increderea furnizorilor au un impact foarte mare asupra afacerii. Pentru orice tip de activitate, furnizorii sunt diferiti, asa ca ei trebuie sa fie analizati independent, de la caz la caz.

ANTREPRENORIAL SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

Foarte important este sa **nu te bazezi un singur furnizor**. S-ar putea intampla ca acesta sa profite de tine in situatii de criza (lipsa de timp, nevoia unei cantitati sporite, schimbari in calitatea sau gama de produse) sau sa dea faliment. Criteriile de selectie cele mai convenabile pentru furnizori pot fi:

- Locatia furnizorilor
- Calitatea produselor oferite
- Costurile sau aranjamentele financiare si de mentenanta (reduceri pentru volumul produselor achizitionate, modalitati de plata)
- Garantia si mentenanta produselor
- Instalarea si testarea echipamentelor
- Receptivitatea fata de cereri
- Relatii personale

Toate aceste aspecte sunt importante in alegerea unui furnizor adecvat, dar prioritatile depind de obiectivele specifice ale companiei. Daca, pentru productie, este necesar timp mai indelungat pentru a planifica tehnologiile, procedurile si furnizorii, in domeniul serviciilor si al comertului, trebuie sa reactionati imediat la orice schimbare a cererii pietei (noi produse, noi marci, noi politici de stabilire a pretului, noi inlocuitori) pentru a tine pasul cu competitia. Astfel, cum structura vanzarilor se schimba relativ des, in comert trebuie sa fii mult mai flexibil si rapid in cautarea permanenta a noilor parteneri.

2.1.6.4. Canalele de distributie

Distributia este importanta pentru toate intreprinderile si corespunde unei modalitati concrete de capitalizare a produselor, pana la modurile prin care acestea ajung la consumatori.

In principiu, sunt **trei metode importante**:

- **Comertul direct** (nu necesita cheltuieli aditionale pentru magazine si vanzatori)
- **Comertul cu amanuntul** (inseamna folosirea intermediarilor pentru relatia cu clientii finali)
- **Comertul cu ridicata** (implica existenta a doi intermediari inainte ca produsul sa ajunga de la producator la consumatorii finali)

Pentru servicii nu este o problema atat de evidenta, prin definitie aceasta zona insemnand contactul direct cu clientii. Daca folositi intermediari in distributie, acestia sunt parteneri importanti pentru afacere, deoarece ei controleaza vanzarile catre clienti, iar fara clienti, practic afacerea nu exista. Criteriile pentru alegerea partenerilor de distributie pot fi:

- **Locatia si imobiliarile fixe** ale distribuitorilor
- **Aranjamentele financiare** (modalitatile de plata folosite de acestia pentru marfa, ce reduceri doresc)

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

- **Calitatea serviciilor** (imaginea magazinului, atitudinea vanzatorilor, prezenta produselor concurente)

2.1.6.5. Fonduri necesare afacerii

Fondurile reprezinta o resursa critica pentru o afacere si necesita o analiza amanuntita. La inceput, ar trebui sa aveti in vedere fondurile necesare pentru:

- **Infiintarea companiei** (inregistrarea, obtinerea autorizatiilor, licentelor, conturi bancare)
- **Investitii initiale** (echipamentul minim, achizitia si organizarea imobilelor)
- **Functionarea afacerii** (fondul de rulment pentru operatiile curente precum materii prime, materiale, salarii)

Urmatorul pas, dupa masurarea dimensiunilor activitatii pentru urmatorii doi ani, comparati sumele necesare cu resursele disponibile (economii personale, imprumuturi sau alte investitii.)

Finantarea depinde, in general, de tipul de activitate pe care urmeaza sa il intreprindem:

- Activitatile din domeniul serviciilor necesita un capital initial mai redus
- Comertul implica sume moderate de bani (cu exceptia plasarii bunurilor in regim de consignatie unde sumele sunt mai scazute)
- Productia necesita investitii majore

Trebuie sa aveti in vedere faptul ca participarea personala la finantarea afacerii este absolut necesara. La aceasta puteti adauga fonduri externe.

Incercati sa fiti moderate in evaluarea aspectelor financiare al afacerii Dvs., cheltuielile fiind, in general, mai ridicate decat ce ati anticipat, iar profiturile mai mici decat cele prevazute.

Este important la inceputul unei afaceri, sa cantariti corect capacitatea si volumul viitoarei Dvs. afaceri. Este preferabil sa incepeti la o scara mai mica, pastrandu-va optiunea de a va extinde afacerea in viitor.

2.1.6.6. Echipament pentru afacere

Prin stabilirea dimensiunilor productiei si tipului tehnologiei, identificam felul si numarul echipamentelor necesare.

Decizia legata de echipamentul folosit ar trebui sa corespunda obiectivelor companiei atat pe termen scurt, cat si pe termen lung (dezvoltarea sau diversificarea productiei). Aceaste aspecte se refera la flexibilitate, multifunctionalitate si innoirea echipamentului.

2.1.6.7. Resursele umane

Personalul unei intreprinderi reprezinta o resursa vitala pentru succesul unei afaceri. Din modul de organizare rezulta forta de munca necesara precum si structura sa. Faza urmatoare este stabilirea metodei de gasire a personalului si a procedurii de selectie, angajare si coordonare. Alegerea angajatilor reprezinta o decizie importanta, in sensul ca acestia ar trebui sa ofere sprijinul necesar din punct de vedere al relatiilor profesionale, organizationale si interne.

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

2.2. Forme legale ale afacerii

În faza incipientă, trebuie să vă decideți ce formă legală va avea afacerea dvs. Sunt unele alternative, fiecare având avantaje și dezavantaje ce trebuie să fie cântărite.

2.2.1. Tipuri de firme

Principalele forme juridice sub care vă puteți înființa o afacere sunt:

- întreprinzători individuali – persoane fizice autorizate și asociații familiale
- societăți comerciale - și anume :
 - Societatea în nume colectiv (S.N.C.)
 - Societatea în comandită simplă (S.C.S.)
 - Societatea în comandită pe acțiuni (S.C.A.)
 - Societatea pe acțiuni (S.A.)
 - Societatea cu răspundere limitată (S.R.L.)

2.2.2. Cum să alegem cea mai potrivită formă juridică?

Forma juridică pentru afacerea dorită trebuie aleasă cu grijă. Întreprinzătorii vor ține seama de:

- **Natura activității** ce urmează să fie organizată
- **Marimea** acesteia și posibilitățile de dezvoltare
- **Numărul viitorilor parteneri** de afaceri
- **Gradul de implicare** și de răspundere asumat de fiecare dintre ei
- **Capitalul social** disponibil în comparație cu cel necesar
- **Ponderea participării** fiecărui partener la constituirea capitalului social
- Caracteristicile specifice fiecăreia dintre diferitele forme juridice prevăzute de **legislația în vigoare**, etc.

2.2.3. Alegerea partenerilor de afaceri

Partenerul nu este în mod necesar o persoană apropiată Dvs. Sunt mai multe tipuri de relații:

- **Un prieten** cu care vă doriți să împărtășiți riscurile și succesele
- **Un specialist** care să asigure profesionalism afacerii
- **Un investitor** cărui îi promiteți un câștig

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

- **O alta companie** care detine o resursa extrem de importanta pentru afacerea Dvs.

Ar trebui sa va stabiliti obiective realiste pentru noua afacere, care sa se potriveasca dorintelor si abilitatilor Dvs., precum si ale eventualilor parteneri. Din pricina unei investitii initiale reduse, unele afaceri depind de partenerii de afaceri (furnizori, proprietari, parteneri), care incearca sa obtina profituri prin controlul resurselor celor mai importante. Domeniul afacerilor implica relatii si cooperare. Primii oameni pe care te bazezi sunt partenerii de afaceri. Un antreprenor are avantajul de a se intelege cu partenerii sai, care de cele mai multe ori sunt impusi de factori externi. Iata cateva intrebari pe care ar trebui sa vi le puneti inainte de a incheia orice contract.

2.2.3.1. Chiar am nevoie de un partener?

Motivele pentru care aveti nevoie de un partener sunt:

- Obținerea unor **resurse financiare suplimentare**
- **Expertiza** într-un domeniu specific sau **experiența managerială**
- Posibilitatea de a **extinde afacerea**
- **Nevoia de sprijin moral** și de a împărtăși **riscurile și datoriile**

2.2.3.2. In cine sa am incredere?

Prietenia nu este intotdeauna necesara sau suficienta pentru a asigura o buna colaborare si incredere reciproca. De cele mai multe ori, partenerii incep o afacere plina de entuziasm, dar mai tarziu apar neintelegeri intre acestia. Pentru a evita conflicte viitoare, cei ce isi doresc sa devina parteneri ar trebui sa se decida asupra urmatoarelor cerinte:

- **Aceeasi imagine clara a obiectivelor** afacerii pe termen scurt si lung
- **O perceptie asemanatoare asupra problemelor** ce trebuie a fi depasite
- **Politici si strategii ce urmeaza a fi folosite** (prioritati, cum este distribuit timpul, termene limita, cine este responsabil pentru detectarea problemelor ce pot aparea)
- **Contributia fiecaruia in bani sau in alte moduri**
- **Participarea fiecaruia la activitatile afacerii** (atributiile fiecarei parti)
- **Modul de impartire a castigurilor si pierderilor**
- **Managementul activitatii** (cine, cum si pentru ce este responsabil)
- **Proceduri pentru aplanarea neintelegerilor**
- **Incheierea colaborarii** – transferul actiunilor, lichidarea, vanzarea intreprinderii, fuziunea

Ganditi-va bine inainte de a va alege partenerul pentru ca veti impartii responsabilitatile!

2.3. Poti sa iti conduci afacerea?

Primele zile ale unei afaceri pot fi foarte haotice, se desfasoara prea multe lucruri, iar unele dintre acestea se intampla pentru prima data. Si, de cele mai multe ori, cei care iau deciziile

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

cele mai dificile in cadrul afacerii sunt incepatori in ceea ce priveste cunostintele de management. Exista intreprinzatori care detin educatia necesara, care le ofera posibilitatea de a aplica principii manageriale, dar multi se bazeaza doar pe intuitie si folosesc tehnici informale de management.

2.3.1. Ce sunteti capabila sa faceti?

Nu intotdeauna oamenii pot sa faca ceea ce isi doresc sa faca. Sa decizi ce iti doresti este un pas important, dar evaluarea abilitatilor si a resurselor este vitala atunci cand incepi o noua activitate, in special o noua afacere. Daca iti dai seama ca nu ai abilitatea sau experienta de a pune in practica o idee, indiferent de cat de stralucita poate fi, este mai bine sa renunti, sau sa incerci sa dobandesti calificările necesare. O posibila solutie ar fi sa lucrezi pe o perioada de timp scurta intr-o companie asemanatoare. Daca te gandesti ca prin angajarea unui personal calificat poti acoperi o parte din lipsa de experienta sau cunostinte, poate fi riscant. Este dificil pentru un nou antreprenor sa se bazeze in intregime pe angajatii sai si, in general, resursele sunt prea limitate pentru a-si permite acest lucru. Puteti sa faceti o lista cu ceea ce vreti si ceea ce puteti obtine (si la ce cost) pentru a fi capabila sa cantariti sansele in noua afacere. Cand te gandesti ce trebuie sa faci, este bine sa iti amintesti ca:

- O noua afacere nu implica in mod necesar un numar mare de angajati, echipament scump si sofisticat sau sprijin financiar complex
- O noua afacere poate fi bazata pe abilitati, cunostinte si experienta dobandite din: slujba, pasiuni, studiu personal sau educatie
- Intotdeauna trebuie avute in vedere resursele utilizate la inceputul afacerii (financiare, umane si legate de mediu)

Si un lucru special, nu uitati de satisfactia rezultata din munca pe care o depuneti! Va veti petrece cea mai mare parte a timpului la acea afacere. Asa ca, ganditi-va bine, inainte de a va decide sa porniti afacerea, la ceea ce va doriti cu adevarat sa faceti in viata!

2.3.2. Ce fac managerii?

Cand te decizi sa devii manager, iti asumi o responsabilitate foarte mare.

Incercati sa formati o echipa de oameni care lucreaza impreuna, in loc de o lista de angajati. Incercati sa ii ajutati chiar si in probleme personale cand va cer ajutorul si aratati-le respectul cuvenit.

Oamenii pe care ii angajati trebuie sa va inspire incredere si loialitate fata de companie. Atunci cand actioneaza in numele afacerii, trebuie sa o faca in deplinatatea cunostintelor lor. Nu ar trebui sa se implice in nicio activitate care ar putea fi in conflict cu interesele companiei.

Impartasirea cu angajatii a obiectivelor si strategiilor este importanta, impreuna cu definirea responsabilitatilor, controlul activitatii, recompense si penalitati, in general denumit descrierea locului de munca.

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

Gradul de impartire a responsabilitatilor depinde de metoda folosita de lider, precum si de maniera in care angajatii isi asuma obligatiile. Echilibrul dintre tiranie si popularitate este greu de mentinut datorita unei nevoi de subordonare si conformare fata de un plan prestabilit. In acelasi timp, initiativa si creativitatea sunt factori cheie de succes.

2.3.2.1. Care este diferenta dintre un intreprinzator si un manager?

Conform dictionarului, **un antreprenor este cel care organizeaza si conduce afacerea, asumandu-si riscuri pentru a obtine profit. Managerul este responsabil de resursele intreprinderii, de implementarea operatiilor pentru a atinge obiectivele si de controlul activitatii.**

Intreprinzatorul este, in cele mai multe cazuri, si cel ce conduce organizatia. Relatiile interne sunt influentate foarte mult de personalitatea intreprinzatorului.

Trebuie scos in evidenta faptul ca proprietarul nu este intotdeauna managerul afacerii. Rolul celui dintai este sa stabileasca linia ce trebuia urmarita in vederea atingerii obiectivelor. Este necesara o instruire profesionala foarte buna, precum si arta de a lucra cu oamenii. Procesele tehnologice si activitatile organizationale sunt foarte importante, precum informarea corecta a personalului asupra responsabilitatilor sale.

2.3.2.2. Cum sa dobandesti abilitati manageriale?

Exista doua moduri principale de-a imbunatati abilitatile manageriale:

- Informal - experienta practica, sa iei exemplul unor companii mai mari, sa citesti reviste, sa asculți posturi de radio de specialitate
- Formal - cursuri de pregatire, seminarii, studierea cartilor de specialitate, stagii de practica

In prezent, sunt mai multe posibilitati de instruire, precum cursuri de management, programe pentru directori sau universitati cu cursuri la distanta.

In mediul nostru, educatia in management nu este foarte comuna. Oamenii se bazeaza de obicei pe propria intuitie si de cele mai multe ori merge. Sa fii angajator implica o multime de responsabilitati, dar nimeni nu stie totul. Nu este o rusine sa iti admiti limitarile si sa ceri ajutorul. Poti:

- Sa angajezi un specialist, dar trebuie sa te asiguri ca el sau ea iti intelege obiectivele
- Sa contactezi un consultant

Pe masura ce afacerea creste, rolul managerului se extinde dar, in final, Dvs. ca antreprenor va trebui sa delegati responsabilitatile, devenind un manager al managerilor.

2.3.3. Obținerea asistentei

Sa faci afaceri nu este ceva tocmai simplu. Pentru orice actiune iesita din comun, consultati un specialist. Primul gand pe care l-ati putea avea este ca a primi ajutor implica bani, dar cat poti sa pierzi din ignoranta? Daca Dvs. sau partenerii Dvs., aveti nelamuriri in unele domenii, exista institutii, organizatii sau liber-profesionisti de la care puteti obtine diferite tipuri de ajutor.

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

2.3.3.1. Avocatii

La inceput, veti putea avea nevoie de un avocat care sa va ajute sa inregistrati compania, sa redacteze statutul si sa pregateasca toate documentele necesare. In timpul vietii unei afaceri, sunt multe tipuri de contracte (de inchiriere, de angajare personal, de import, export, comert). Aceasta implica multe aspecte legale si este recomandat sa cereti unui specialist sa se ocupe de aceste aspecte. Chiar daca vi se pare un cost in plus, poate preveni un esec ce poate consuma atat bani cat si timp. Pentru contracte de angajare puteti cauta asistenta la oficiile de munca.

Amintiti-va ca faptul ca nu cunoasteti legea, nu va scuteste de vina si de consecinte!

2.3.3.2. Reprezentantii bancii

Sa speram ca in viitor toate bancile vor deveni mai orientate spre satisfacerea nevoilor consumatorilor si vor oferi servicii de consultanta clientilor. Interesul bancii ar trebui sa fie, pe langa propriul profit, succesul clientilor sai. O relatie cu banca se construiește in timp.

Managerii de banca si administratorii va pot acorda asistenta in cunoasterea facilitatilor implicate de serviciile bancare si credite.

2.3.3.3. Contabilii si consultantii financiari

Daca puneti bazele unei intreprinderi mici, ar trebui sa angajati part-time un contabil, care sa pregateasca documentele pentru administratia financiara. Este recomandat sa angajati experti pentru problemele mai dificile, sau pe cineva care sa va ajute sa creati un sistem eficient, potrivit pentru monitorizarea informatiei.

Consultantul financiar va poate ajuta cu documentele pentru pregatirea dosarului de finantare bancara.

2.3.3.4. Autoritatile locale

Afacerile implica birocratie. La unele institutii te duci pentru o simpla aprobare. Dar sunt altele la care ar trebui sa cauti sfaturi, precum oficiul pentru protectia consumatorului. Sugestiile lor sunt de cele mai multe ori greu de implementat din punct de vedere financiar, dar, pe termen lung, se pot transforma intr-un avantaj competitiv.

2.3.3.5. Expertii profesionsti

A pune bazele unei afaceri mici nu implica in mod necesar angajarea celor mai buni specialisti. Nu va puteti permite, pe de o parte, iar pe de alta parte, acele persoane pot avea nevoie de sarcini mai solicitante.

Dar va puteti adresa unor asociatii profesionale sau chiar firmelor. Inainte de a achizitiona un nou echipament intrebati pe cineva cu cunostinte in domeniu si care este de incredere. In principiu, si furnizorul echipamentului respectiv ar trebui sa va ofere consultanta inainte de achizitie, precum si montare, instruirea personalului, garantie si servicii post-vanzare.

Un consultant de orice fel va poate aduce informatiile, cunostintele necesare si va poate face recomandari. Nu uitati insa, decizia finala in afacerea Dvs. va apartine.

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

2.4. Afaceri de succes?

Toti antreprenorii doresc sa inceapa o afacere de succes. In acest manual, vorbim in special despre afaceri mici. Sunt avantaje si dezavantaje legate de ele. In plus, orice afacere implica riscuri si ar trebui sa faca fata dificultatilor la inceput.

2.4.1 Avantaje ale afacerilor mici

Unele avantaje ale conducerii unei intreprinderi mici sunt:

- **Mai multa flexibilitate** in mediul de afaceri
- **Mai putin capital investit** si, in consecinta, **riscuri mai mici**
- **Adaptabilitate** mai mare la preferintele clientilor
- **Un model managerial mai simplu**
- **Eligibilitate pentru ajutor guvernamental** ce poate ajuta afacerea
- **Un control mai ridicat al costurilor**
- **Posibilitatea de a forma si a fideliza clienti traditionali prin contact direct, personal**
- **O mai buna verificare a calitatii**

In multe cazuri, antreprenorul este cel care tine in maini soarta afacerii si personalitatea antreprenorului influenteaza in mod evident imaginea companiei.

2.4.2 Dezavantaje ale afacerilor mici

Exista, de multe ori, un tratament de discriminare fata de micile afaceri din partea furnizorilor, investitorilor, bancilor, fortei de munca potentiala, alte organizatii.

Micile firme nu inspira intotdeauna incredere si nu se bucura de avantaje precum: reduceri importante, acces la piete mari, bugete mari de cercetare si promovare, marja de profit ridicata, candidati foarte bine calificati pentru slujbele disponibile.

Sunt unele **dezavantaje** precum:

- **Lipsa de specializare** (angajatorul si angajatul trebuie sa duca la indeplinire toate sarcinile, cat mai bine posibil)
- **Resurse limitate**, in special la inceputul afacerii (bancile si investitorii sunt mai sceptici cand compania este de dimensiuni reduse)
- **Rata de lichiditate redusa**, echilibrul debitori-creditori nefiind intotdeauna atat de avantajos (atunci cand ai o afacere mica este mai dificil sa cumperi pe credit si sa vinzi pe bani lichizi)

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

- **Birocratia apare in cele mai multe cazuri, indiferent de dimensiunile companiei** (acesta este un pas inapoi destul de serios, birocratia consumand foarte mult timp si resurse financiare, astfel incat multe firme mici se afla in imposibilitatea de a se lupta cu ea)

2.4.3. Bariere la patrunderea pe piata

La inceputul unei noi afaceri, antreprenorii au de infruntat multe dificultati pentru a patrunde pe piata in anumite domenii de activitate. Aceste dificultati sunt cunoscute ca bariere la intrare pe piata. Sunt mai multe tipuri de bariere:

- **Cerinte speciale, impuse pe cale legala pentru a proteja consumatorii** (conditii de autorizare/ brevetare si alte reglementari impuse de guvern)
- **Constrangeri care rezulta dintr-o structura de piata speciala** (industrie cu costuri irecuperabile, fidelitatea consumatorilor fata de marcile deja existente, etc.)
- **Bariere artificiale** create de companii, menite sa previna noii competitori sa patrunda pe piata. Aceste bariere pot fi bazate pe pret (pentru o noua companie este dificil sa faca fata unui razboi al preturilor) sau pe contracte exclusive cu furnizori si distribuitori. O companie (monopol) sau cateva companii (oligopol) controleaza resurse deosebit de importante pentru o anumita industrie

La inceput, barierele reprezinta un dezavantaj pentru o noua afacere, dar, mai tarziu, fiecare companie isi va impune anumite bariere la intrarea pe piata proprie, tocmai pentru a-si proteja propriul avantaj competitiv. In afaceri, sunt multe riscuri - unele sunt legate de afacere, altele de antreprenor:

RISCURI ALE AFACERII	RISCURI PERSONALE
✓ <i>Schimbari in preferintele pietei</i>	✓ <i>Probleme de sanatate</i>
✓ <i>Uzarea tehnologiei</i>	✓ <i>Conflict de familie</i>
✓ <i>Accidente, incendii, furturi</i>	✓ <i>Certuri cu partenerii de afaceri</i>
✓ <i>Competitie neloiala</i>	✓ <i>Procese legale</i>

REZUMAT SI DEFINITII

- ✓ *Un pas important inainte de a incepe o afacere este evaluarea ideii de afaceri. Aceasta implica definirea clara a produselor, a serviciilor, riscurilor, barierelor din industria respectiva.*
- ✓ *Urmatorii pasi sunt legati de forma legala a afacerii, numele si locatia companiei.*
- ✓ *O atentie speciala trebuie acordata procesului de selectare a partenerilor.*

ANTREPRENORIAS SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

- ✓ *In momente dificile si nu numai, antreprenorii pot cere asistenta de la specialisti din afara organizatiei (avocati, reprezentanti ai bancilor, contabili, consilieri de afaceri, tehnicieni).*
- ✓ *O problema importanta pentru antreprenori este identificarea surselor de finantare (fonduri, know-how, echipamente, personal).*
- ✓ *Managementul este o profesie dificila care implica multe cunostinte, abilitati si aptitudini.*

3. Cum ne finantom afacerea?

Pentru fiecare antreprenor exista cel putin un moment in care finantarea este o problema reala, indiferent de cat de buna este ideea de afaceri sau cat de bine este planificata si pregatita.

3.1. Cand are afacerea nevoie de finantare?

Pentru fiecare întreprinzător există cel puțin un moment în care finanțarea este o problemă reală, indiferent de cât de bună este ideea de afaceri sau cât de bine este planificată și pregătită. Pe parcursul existenței unei afaceri, există etape în care sigur ați avut mare nevoie de finanțare:

- **Sa incepeti o afacere** - este momentul in care suma necesara este prea mare pentru propriile resurse si nu sunt multe surse de finantare disponibile. Finantarea tipica in aceasta situatie se realizeaza fie prin capital social, fie din resurse proprii, alte persoane sau fonduri de investitii.
- **Dezvoltarea afacerii dupa planul initial** - este intotdeauna legata de investitii, indiferent daca acestea sunt mici sau mari. In aceste cazuri, este posibil sa gasiti surse atat in interiorul companiei, cat si la alti indivizi si institutii. Solutia o reprezinta finantarea prin vanzarea de actiuni sau imprumutul pe termen lung.
- **Sa profitati de o oportunitate** ce apare in mod neasteptat prezinta dezavantajul de a avea nevoie de fonduri intr-o perioada scurta de timp. Astfel, posibilitatea de a planifica cu atentie finantarea nu apare intotdeauna. In general, problema este rezolvata prin intermediul imprumuturilor.
- **Nevoia de bani pentru capitalul circulant** poate interveni de multe ori, chiar daca afacerea merge bine. Deseori, suma necesara nu este prea mare si este pe o perioada scurta de timp, de aceea compania angajeaza imprumuturi pe termen scurt.
- **Lipsa temporara de fonduri operationale** apare, in general, in cazul afacerilor sezoniere, si se aseamana foarte mult cu nevoia de capital circulant. Solutia pentru rezolvarea acestei probleme financiare este reprezentata de o linie de credit.
- **Evenimente speciale** ce afecteaza situatia economica a afacerii: accidente, furturi, debitori, care nu sunt capabili sa plateasca la timp, competitie agresiva, produse noi, substituenti, tehnologie ce schimba cererea pentru un anumit produs. Aceste situatii sunt

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

greu de anticipat, iar nevoia de fonduri este absolut necesara. Astfel, antreprenorii sunt nevoiti sa se imprumute in conditii mai putin avantajoase.

- **Influente macroeconomice:** scaderea puterii de cumparare a clientilor, schimbari in legislatie, cresterea dobanzilor, devalorizare mare. Antreprenorii ce se afla in aceasta pozitie iau in considerare doua alternative: gasirea fondurilor sau falimentul.
- In toate aceste situatii, obiectivele antreprenorilor sunt sa asigure finantarea la cel mai mic cost posibil.

3.2. Surse de finantare

Inainte de a decide asupra surselor de finantare pe care le va folosi compania, este important sa le analizati pe cele deja disponibile. Pentru a realiza aceasta, este bine sa va faceti o idee despre sursele posibile de finantare a afacerii.

3.2.1. Capital social

Este o forma de finantare a afacerii in care investorii contribuie cu bani la capitalul companiei.

In schimbul acestei contributii, investorii primesc o dovada a dreptului lor de proprietate sau pretind companiei ca se asteapta si la un profit de pe urma investitiei lor.

Cu alte cuvinte, o afacere trebuie sa fie foarte atractiva pentru a convinge pe cineva sa investeasca.

3.2.1.1. Avantaje si dezavantaje ale capitalului social

Pentru Dvs. ca **antreprenor**, aceasta forma de finantare are doua aspecte:

Avantaje	Dezavantaje
✓ <i>Sa aveti un partener cu care sa impartiti riscurile afacerii</i>	✓ <i>Dreptul de proprietate asupra afacerii este divizat din cauza contributiei externe</i>

Pentru **investitori**, punctul de vedere este diferit:

Avantaje	Dezavantaje
✓ <i>In general, castigul este mai mare decat in cazul altor tipuri de investitii (depozite)</i>	✓ <i>Riscul este destul de mare fara existenta unei garantari a profitului, fiecare afacere fiind nesigura</i>

Investorul care aduce un aport in bani la afacere se asteapta la un castig, care poate fi din:

ANTREPRENORIAL SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

- Dividende anuale
- O crestere a valorii firmei, astfel incat si aporturile cresc in valoare, iar banii pot fi recuperati in orice moment prin vanzarea actiunilor catre proprietarul initial, catre alti parteneri sau la bursa de capital, in functie de situatie

3.2.1.2 Surse ale capitalului social

Exista trei surse pentru capitalul social, descrise mai jos:

- **Investitori privati** – persoane ce au posibilitatea de a investi intr-o afacere bani pe care ii detin in surplus sau acele persoane externe bogate, care isi administreaza proprii bani in asa fel incat sa realizeze profit. Acestia pot fi: membri ai familiei, prieteni, cunostinte din domeniul afacerilor, angajati, angajatori, posibili parteneri, clienti potentiali sau furnizori. Acest tip de investitie este mai putin formala, fara prea multe proiectii financiare si studii realizate. Investitorii privati pot fi folositi atat pentru finantarea start-up-ului, cat si pentru dezvoltarea unei afaceri.
- **Investitori profesioniști** sunt, in principiu, fonduri in care oamenii bogati sau institutiile financiare investesc. Managementul fondurilor administreaza banii in schimbul unor comisioane de administrare si depozitare, suportate de investitori din castigul lor.
- **Pietele de capital public** reprezinta o sursa moderna de formare a capitalului, dar prezinta dezavantajul unor cerinte extrem de complicate, ce pot fi rezolvate, de cele mai multe ori, doar cu ajutorul specialistilor. Procesul dureaza mult, este detaliat si costisitor. Aceasta nu este o sursa accesibila pentru companiile mici sau pentru cele aflate in faza de demarare a afacerii. Pentru a genera un interes cat mai mare in randul investitorilor potentiali si a obtine, in cele din urma, finantarea, compania trebuie sa prezinte o istorie de succes si o imagine atractiva.

3.2.2. Capitalul obtinut din imprumuturi

O alta forma de finantare a afacerii este capitalul obtinut din imprumuturi, in care suma initiala si dobanda trebuie sa fie platite potrivit unui plan stabilit in avans.

3.2.2.1. Surse ale capitalului din imprumuturi

a. **Finantare bazata pe active.** Firmele pot obtine finantare bazata pe active pentru imobilizarile care au valoare de piata: cladiri, echipamente sau stocuri. In cadrul acestui tip de finantare, compania garanteaza sau ofera persoanei de la care a obtinut finantarea posibilitatea de a pune sechestrul pe bunuri. In cazul nerespectarii promisiunii de plata, creditorul poate intra in posesia bunului. Finantarea bazata pe active este disponibila din partea bancilor comerciale sau a altor institutii de finantare. Urmatoarele tipuri de finantare sunt, in general, disponibile:

- **Proprietati imobiliare** – ipotecarea este o sursa de finantare usor accesibila pentru companii, care pot obtine pana la 65 -70% din valoarea cladirii.

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

- **Echipament** – poate fi finantat pe o perioada de la 3 la 5 ani. Tinand cont de stabilitatea sau de "lichiditatea" unui activ, poate fi finantata 50-80% din valoarea asigurata a echipamentului.
- **Stocuri** – pot fi finantate daca aceste stocuri constau in marfa care poate fi usor vanduta (materii prime sunt considerate favorabil de banci, cu anumite conditii). In general, 50-80% din stocuri pot fi finantate, dar companiile private obtin mult mai greu un imprumut garantat de stocuri, fata de companiile detinute de stat.
- **Creante** – de la clienti creditori de incredere poate fi finantata pana la 90% din valoarea lor. Banca va realiza o investigatie amanuntita pentru a vedea ce conturi sunt eligibile pentru acest tip de finantare.
- **Imprumuturi personale** – poate fi obtinuta practic orice suma daca unul din proprietari (sau o alta persoana) este dispus sa gireze cu active pentru a garanta imprumutul.
- **Acreditiv** – modalitate de plata prin care cumparatorul rezerva o anumita suma de bani in numele furnizorului sau la unitatea bancara a acestuia din urma, in vederea achitarii marfurilor livrate, a serviciilor prestate sau a lucrarilor efectuate, atunci cand expedierea, executarea sau prestarea lor se face in conditiile convenite. Aceasta este o sursa de finantare pe termen scurt destul de costisitoare pentru ca, pe langa comision, in cele mai multe cazuri, numerarul este inghetat in banca pana la executie.
- **Garantie bancara** – este un instrument asemanator acreditivului, care poate fi folosit pentru amanarea platii pentru marfa, sau in unele cazuri, pentru taxe vamale si impozite. In general, este utilizata ca o garantie oferita de banca pentru a plati o a treia persoana in cazul in care aplicantul se afla in imposibilitatea de a face platile in timp. Aceasta poate fi folosita si ca un document colateral utilizat pentru a aplica la un imprumut catre o alta banca. Scrisorile de garantie pot fi obtinute mai usor si sunt mai putin costisitoare decat imprumuturile sau acreditivele.
- **Imprumuturi garantate de guvern** – pot fi obtinute cand anumite agentii guvernamentale garanteaza imprumuturile pentru a permite unor afaceri sa obtina finantare. Aceasta se aplica, in general, in zonele care reprezinta o prioritate pentru politica economica la nivel national.

b. Finantarea pe baza disponibilitatilor in lichiditati. Acest tip de finantare se regaseste in mai multe forme:

- **Descoperit de cont temporar** – finantare utilizata in mod frecvent pentru a acoperi nevoile urgente de trezorerie (salarii, taxe, materiale) pentru perioade intre 30 si 40 de zile.
- **Finantarea pe baza liniei de credit** – este un imprumut pe termen scurt care permite companiilor sa finanteze nevoile curente de trezorerie (materiale, stocuri, salarii, obligatii

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

catre bugete, utilitati, etc.) si are caracter revolving (sumele utilizate pot fi rambursate si reutilizate in functie de fluxul de numerar al companiei, minimizand costurile cu dobanda).

- **Imprumut pe termen lung** – este valabil pentru companiile solide si de incredere. Poate fi realizat pe o perioada de pana la 10 ani.

3.2.2.2. Oportunitati de finantare interne

Exista oportunitati de crestere a fondurilor necesare operatiunilor Dvs. din surse interne, fara a fi nevoiti sa negociati prea mult cu alti parteneri. Printre metodele aflate la dispozitia companiei de a obtine finantare se regasesc:

- **Creditele de la furnizori** - prin care furnizorul livreaza cumparatorului marfa cu plata amanata (pe credit) pe baza imprumutului in bani pe care il primeste de la o banca, pe o perioada determinata cu plata dobanzii convenite.
- **Creantele** – reprezinta sursa pentru fonduri daca acestea sunt colectate mai rapid decat se realizeaza platile de catre companie.
- **Reducerea perioadei de blocare a capitalului circulant** - poate genera finantare interna daca se optimizeaza capitalul circulant.
- **Vanzarea activelor** - nu este intotdeauna dorita.

Fiecare din tehnicile prezentate reprezinta o oportunitate de finantare interna, fara ajutorul unui partener financiar. Desi costurile de natura exclusiv financiara sunt reduse, antreprenorii trebuie sa fie foarte atenti in incercarea de a conduce compania folosind metodele susmentionate.

3.3. De ce un credit bancar?

Printre sursele de finantare pentru afacere, creditul bancar este poate cel mai important si totodata cel mai folosit. Studiile au aratat ca in afara economiilor personale, bancile sunt o sursa majora de finantare pentru afacerile noi. Peste 90% din imprumuturile garantate ale afacerilor provin de la banci.

3.3.1. Cum sa cauti un credit bancar?

Deoarece creditele bancare reprezinta o sursa traditionala de finantare.

Este important sa fiti bine pregatit atunci cand solicitati un credit, sa cunoasteti oferta de finantare si serviciiile bancii, conditiile necesare si modalitati de negociere eficiente in relatia cu bancile. O companie care solicita un credit de la banca obtine un partener pe termen scurt in afacerea sa.

3.3.2. Tipuri de credite

Sunt mai multe tipuri de credite si daca va ganditi sa imprumutati bani de la banca este absolut necesar sa cunoasteti caracteristicile acestora, astfel incat sa alegeti creditul adecvat afacerii si situatiei in care va aflati.

ANTREPRENORiat SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

3.3.2.1. Credite pe termen scurt

Perioada scurta inseamna pana la un an, iar formele posibile de credit sunt:

- **Credite pe termen scurt standard** – in general, acordate pentru activitati curente precum achizitia de materiale, productie, comert, servicii, garantiile folosite fiind: ipotecile, gajurile pe utilaje, echipamente sau stocuri si cesiunea contractului finantat.
- **Linia de credit** - descrisa si anterior, va permite sa imprumutati in mod repetat pana la o anumita suma de bani. Garantiile posibile sunt: ipoteci, gajuri pe utilaje, echipamente sau stocuri, cesiuni contracte, garantii ale Fondurilor de Garantare, aceste imprumuturi ajutandu-va sa va mentineti un nivel al lichiditatilor, care va permite sa va mentineti afacerea.
- **Linie de credit sezoniera** - se potriveste mai bine afacerilor cu caracter sezonier, ajutandu-le sa se mentina pana cand venitul asteptat va fi generat. Trebuie sa examinati foarte bine suma de care aveti nevoie si cand va veti afla in situatia in care sa puteti returna creditul. Nu imprumutati o suma mai mare decat aveti nevoie, deoarece implica niste costuri ridicate si, in plus, trebuie sa returnati banii pana intr-un an.

3.3.2.2. Credite pe termen mediu

Termen mediu inseamna un credit acordat pentru o perioada cuprinsa intre 1 si 5 ani. Luati in considerare acest tip de credit pentru initierea unei afaceri, pentru achizitionarea unui echipament nou, extinderea unei fabrici sau a unui magazin. Creditul pe termen mediu este rambursat, in general, prin plati lunare sau trimestriale din profitul afacerii. Sunt necesare garantii si este, de asemenea, posibil sa va intelegeti asupra unei perioade de gratie.

3.3.2.3. Credite pe termen lung

Un imprumut pe termen lung se deruleaza, de obicei, pe o perioada mai mare de 5 ani, este acoperit cu garantii, si este solicitat pentru activitatea de investitii.

Imprumutul pe termen lung este, in general, rambursat prin plati lunare sau trimestriale, din fluxul de numerar sau profitul firmei. Contractul de credit poate contine anumite sectiuni, care va pot limita celelalte debite, dividende sau cheltuieli salariale, deoarece implica un procent din profitul afacerii utilizat expres pentru plata imprumutului. Colateralul (garantia) pentru acest imprumut poate fi reprezentat de active pe care le-ati achizitionat, adaosuri din garantii personale, actiuni, obligatiuni, certificate de depozite, alte active personale sau ale afacerii.

3.3.2.4. Garantia bancara

Desi nu este un imprumut efectiv, acesta este utilizat pentru a facilita anumite tranzactii ale unor afaceri, asa cum am descris si anterior. Astfel o cerere pentru acest tip de finantare este asemanatoare cu solicitarea unui imprumut si este tratata in mod asemanator.

Spre exemplu, un mic producator de confectii poate avea nevoie sa ofere o garantie bancara unui furnizor de imbracaminte pentru a-l convinge pe acesta sa livreze pe credit. Furnizorul va fi asigurat ca banca va oferi la timp plata pentru haine daca din anumite motive producatorul nu poate realiza acest lucru.

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

3.3.3. Termenii imprumutului

3.3.3.1. Imprumut pe baza de colateral

O întrebare frecventă pentru antreprenori este ce sumă maximă de bani pot împrumuta pe baza caracteristicilor bilanțului contabil. Bancile au anumite condiții legate de colateralul cerut atunci când îi estimează valoarea:

- Pentru un anumit nivel al împrumutului, colateralul ar trebui să fie mai mare ca valoare
- Lichiditatea colateralului este investigată pentru a vedea dacă are capacitatea de a fi transformat ușor în bani
- Viata economică previzionată pentru colateral ar trebui să fie suficient de lungă și stabilă (bunurile ce își pierd repede valoarea nu sunt acceptate pe post de colateral pentru împrumuturile pe termen mediu și lung)

Bancile cer în general o evaluare la zi a proprietăților în cazul garantării cu proprietăți imobiliare pe post de colateral. Dacă doriți să aveți o idee despre valoarea proprietății, puteți cere ajutorul unui agent imobiliar.

Iată câteva cifre legate de criteriile generale de împrumut (care pot varia de la bancă la bancă):

Colateral	Capacitatea creditului
CREANTE	✓ 70-80% din valoarea celor datorate în mai puțin de 90 zile
STOCURI	✓ 40-50% în funcție de riscul de învechire
ECHIPAMENT	✓ 60-80% din valoarea de piață (mai puțin în cazul specializării)
CLADIRI	✓ 80-100% din valoarea estimată
GARANTII BANCARE	✓ 100% din valoarea nominală (dacă este emisă de către o bancă renumită)

Cele mai multe bănci se ocupă singure de evaluarea proprietăților, dar vă puteți evalua în avans bunurile (terenuri, clădiri, echipament) de către o instituție autorizată.

3.3.3.2. Rata dobânzii

Instituții financiare diferite pot oferi rate diferite din cauza variațiilor costurilor și a disponibilității fondurilor. Unele bănci vă vor cere comisioane de inițiere. Comisioanele sunt în general fixate ca un procent din valoarea împrumutului. Sunt plătite din împrumut sau din banii celui care împrumută, dar în orice caz duc la o creștere a costului de finanțare. Ar trebui să întrebați dacă există o rată mai mică în cazul în care vă mențineți o balanță minimă sau compensatorie.

Pentru debitor, rata dobânzii este costul în bani, în timp ce pentru creditor (bănci în cele mai multe cazuri) este o sursă de venit. Din rata dobânzii și comisioanele percepute de către bănci, acestea își acoperă costurile de întreținere (chirie, utilități, salarii) și în final, realizează profit. Nivelul ratei dobânzii este relevant numai prin comparație cu rata inflației pentru moneda în care

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

se realizeaza tranzactia. Bineinteles ca rata dobanzii trebuie sa fie mai mare decat inflatia (rata inflatiei pozitiva). Exista unele cazuri rare in care rata dobanzii este mai mica decat inflatia, numita rata inflatiei negative.

In unele cazuri sunt valabile pentru anumite tipuri de afaceri rate speciale, mai mici decat cele obisnuite. Aceste imprumuturi soft sunt menite sa incurajeze anumite domenii de activitate precum agricultura, sanatate, operatii de export. De asemenea institutii guvernamentale sau internationale pot oferi in anumite conditii imprumuturi soft pentru dezvoltarea unor afaceri mici sau pentru sprijinirea femeilor antreprenor.

3.4. Decizii legate de finantare

3.4.1. Obținerea finantării

3.4.1.1. Cum sa va pregatiti pentru intalnirea cu finantatorul?

In cele mai multe relatii, prima intalnire este esentiala. Aceasta este valabila daca intalnesti un investitor sau un bancher.

Prin prezentarea cazului in cea mai buna lumina posibila, va cresteti sansele de a obtine finantarea dorita.

In mod categoric aveti mai multe sanse in a discuta cu un finantator daca sunteti pregatit. Chiar daca este prima intalnire si nu stiti cerintele, exista cateva pregatiri pe care le puteti face. In cele mai multe cazuri, atat investitorii, cat si bancherii, cer:

- Cerere
- Plan de afaceri
- Documente financiare

In fiecare caz, formatul este diferit, dar este recomandabil sa aveti colectate si procesate toate datele, astfel incat sa stiti exact in ce pozitie va aflati. Aceasta va ajuta sa va vindeti ideile unui finantator, folosindu-va de informatie consistenta si sa va demonstrati seriozitatea si implicarea. Mai tarziu, informatia poate fi reorganizata potrivit cerintelor finantatorului.

Cu cat este mai bine intocmit materialul pe care doriti sa il prezentati bancii, cu atat puteti demonstra mai ferm credibilitatea afacerii si puteti obtine mai usor si mai rapid decizia pozitiva de finantare.

Indiferent daca angajati sau nu un consultant pentru elaborarea documentatiei dumneavoastra, trebuie sa stiti toate detaliile si sa puteti sa le prezentati. Aceasta este prima conditie in negocierea cu un finantator.

Trebuie sa fiti pregatiti sa raspundeti la urmatoarele intrebari:

- Care este ideea de afaceri si care sunt argumentele pentru a demonstra profitabilitatea acesteia?
- Care sunt contributiile la afacere?

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

- Care sunt resursele necesare pentru afacere si cat aveti nevoie din surse externe?
- De ce suma de bani aveti nevoie, cand si pentru ce anume?
- Care sunt avantajele finantatorului (dobanzi, dividende)?
- Care sunt riscurile pe care le prezinta afacerea ?
- Cand si cum veti putea rambursa imprumutul?

3.4.1.2. Negocierea cu finantatorul

Avand toate detaliile afacerii, este mai usor sa se negocieze termenii intelegerii, atat pentru solicitant, cat si pentru finantator.

Din punctul dumneavoastra de vedere acesta este un proces de vanzare, asa ca trebuie sa subliniati toate punctele forte ale afacerii, luand in considerare interesele finantatorului. Aratand riscurile afacerii nu va diminuatii sansele, din contra, va ajuta sa va cresteti credibilitatea. In principal sinceritatea este o strategie foarte buna atunci cand discutati cu finantatorul, deoarece chiar el va poate oferi solutii problemelor. In orice caz, ar trebui sa contactati mai multi finantatori pentru a avea informatia pentru o decizie importanta care va influenteaza afacerea pe termen lung.

Pentru a fi sigur, ar trebui sa cereti ajutorul unui consultant specializat pentru o opinie independenta - consultant in afaceri sau avocat.

Ca o femeie antreprenor, ati putea intalni atitudini diferite atunci cand va intalniti cu finantatorul. Unii pot fi mai politici si cu o atitudine mai protectiva. Altii ar putea fi la cealalta extrema, avand o atitudine mai putin interesata si fara prea multa incredere in DVs. Acestea sunt problemele pe care le puteti intampina in special la inceputul unei afaceri, si scepticismul este partial datorat fata de afacere, si nu fata de persoana. Situatia ideala este atunci cand nu apare nicio diferenta de atitudine indiferent daca antreprenorul este barbat sau femeie.

Sfatul nostru este sa fiti bine pregatite si sa va prezentati propunerea fara a fi descurajate de atitudinea finantatorului.

3.4.2. Etape ale afacerii ce urmeaza a fi finantata

3.4.2.1. Finantarea in faza de initiere a unei afaceri

Pentru toate situatiile in care afacerea are nevoie de fonduri, perioada de initiere este cea mai dificila. Probleme pot aparea atat pentru antreprenor, cat si pentru finantator.

Probleme pentru antreprenor	Probleme pentru finantator
✓ <i>Lipsa de experienta in negocierea cu finantatorul</i>	✓ <i>Istorie fara succese ale afacerii</i>
✓ <i>Mai putina experienta manageriala si in afaceri</i>	✓ <i>Riscuri mari pentru afacerile aflate in faza de inceput</i>
	✓ <i>Capital propriu scazut al</i>

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

✓ <i>Fiind femeie, sunteti considerata fara autoritate si inteligenta in afaceri</i> ✓ <i>Abilitati reduse de planificare ale afacerilor</i> ✓ <i>Lipsa de informatii legate de industrie</i>	<i>proprietarului</i> ✓ <i>Insuficient colateral pentru a garanta imprumutul</i>
---	--

O afacere aflata la inceput este cea mai riscanta. Astfel, in acesta perioada, capitalul social este de obicei o sursa adecvata de finantare. O afacere aflata in acest stadiu poate obtine de asemenea imprumuturi de la producatori si furnizori, sau prin intermediul leasing-ului.

Daca doriti sa aveti abilitatea de a negocia cu investorii, trebuie sa va claditi credibilitatea. Aceasta este posibil daca:

- Investiti anumite sume de bani in idee - construiti un prototip sau faceti un studiu de piata
- Va pregatiti sa prezentati un plan bine structurat cu toate detaliile afacerii
- Invatati conditiile generale de finantare ale afacerii
- Demonstrati loialitate - trebuie sa investiti proprii bani, active personale care formeaza capitalul afacerii

3.4.2.2. *Finantarea unei afaceri deja existente*

Daca doriti sa cautati capital de dezvoltare sau fonduri pentru investirea temporara in afacerea deja existenta, aveti o sarcina mult mai usoara in obtinerea atat a imprumutului, cat si pentru capital. Bancile, investitorii profesionisti, institutiile financiare sunt de multe ori in cautarea unor astfel de companii si le privesc ca pe niste clienti importanti, pentru imprumuturi garantate sau nu, precum si ca niste investitii atractive. Mai mult, o afacere in curs de dezvoltare are posibilitatea de a-si extinde mai rapid capitalul social din surse private si institutionale decat o afacere ce se afla in stadiul incipient.

REZUMAT SI DEFINITII

- ✓ *O afacere inainte de a produce bani, consuma foarte multi, asa ca ar trebui sa stiti cand aveti nevoie de finantare.*
- ✓ *Managementul afacerilor inseamna corelarea nevoilor cu resursele, in acest caz cu fondurile.*
- ✓ *Formele tipice de finantare ale unei afaceri sunt capitalul social si cel realizat din imprumuturi, generat intern sau extern.*
- ✓ **Colateral (garantie)** reprezinta orice activ promis ca un gaj in cazul imposibilitatii returnarii imprumutului de catre persoana ce se imprumuta.
- ✓ **Ipoteca** este oferita de catre debitor creditorului in schimbul unui imprumut.
- ✓ **Rata** este plata partiala a unui imprumut, stabilita in general printr-un contract.

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

- ✓ **Principalul** este suma asupra careia este calculata dobanda.
- ✓ **Restanta** este suma neplatita sau necolectata conform unui angajament.

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

4. Planificarea afacerii

4.1. Ce este un plan de afaceri

Planul de afaceri este prezentarea scrisa a ceea ce doriti sa realizati cu afacerea Dvs., precum si a modului in care intentionati sa va folositi resursele ca sa va atineti scopurile.

Un plan de afaceri bun este o schema de actiune construita logic. El presupune o gandire de perspectiva asupra afacerii Dvs. si, pornind de la obiectivele pe care vi le-ati stabilit, cuprinde toate etapele si resursele de care veti avea nevoie pentru a le atinge intr-o perioada de timp determinata.

4.2. De ce este bine sa va elaborati un plan de afaceri ?

Iata doar citeva dintre argumentele care sprijina aceasta idee:

- 1. Ca sa dobanditi o imagine de ansamblu asupra intregii afaceri si nu sa va concentrati numai asupra unor aspecte individuale. Orice afacere are anumiti factori critici care nu trebuie sa fie pierduti din vedere.**
- 2. Ca sa evaluati o noua idee de afaceri sau sansele de succes ale afacerii in curs. Daca este bine intocmit, planul de afaceri reprezinta studiul Dvs. de fezabilitate.**
- 3. Ca sa va conduceti mai bine afacerea. Sa ai un plan oarecare este infinit mai bine decat sa nu ai nici unul.**
- 4. Ca sa va comunicati ideile de afaceri persoanelor din afara firmei si, daca este necesar, sa obtineti finantare.**

Bancherii, investitorii, partenerii potentiali vor dori sa stie:

- De cati bani aveti nevoie?
- Cand veti avea nevoie de acesti bani?
- Pentru ce ii veti folosi?
- Daca veti fi capabil sa-i dati inapoi si cand?

Planul Dvs. va trebui sa raspunda la aceste intrebari.

Afacerile conduse pe baza unui plan si nu pe baza reactiei la evenimente au sanse mai mari de succes. Atunci cand sunteti coplesita de detaliile legate de lansarea sau conducerea unei afaceri, planul va mentine pe directia de actiune stabilita si va ajuta sa va concentrati energia pentru atingerea telului propus.

4.3. Cum se elaboreaza un plan de afaceri ?

Exista doua etape in intocmirea unui plan de afaceri:

A. Culegerea informatiilor:

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

Ca sa intocmiti un plan de afaceri viabil, trebuie sa stiti cat mai multe lucruri despre activitatea pe care va pregatiti sa o incepeti, despre conditiile in care aceasta se va desfasura. Trebuie sa cunoasteti:

- **Afacerea:** Sa determinati cu claritate ce faceti sau ce doriti sa faceti
- **Piata:** Caror clienti va veti adresa, unde sunt acestia, ce doresc ei, cu cine veti concura (etc.)?
- **Finantele:** Puteti sa satisfaceti cerintele clientilor potentiali si sa obtineti un profit?

Nu va temeti ca nu aveti la dispozitie datele necesare, ca inca lipsesc statistici la nivel national, studii de piata, cifre comparative etc. Dvs. sunteti cea care stie cel mai bine detaliile ce privesc propriul domeniu de activitate. Orice informatie in plus pe care puteti sa o obtineti prin mijloace simple este foarte importanta.

B. Organizarea informatiilor:

Nu este suficient sa stiti totul despre o afacere. Este foarte important si modul cum prezentati partenerilor de discutii ceea ce stiti, pentru a-i convinge.

- Planul trebuie sa fie cuprinzator si concis
- Incercati sa adoptati un limbaj clar, simplu
- Organizati-va ideile in capitole distincte, care sa se refere la aspecte specifice
- Inserati detaliile tehnice si alte detalii in anexe, astfel incat textul principal sa fie usor de urmarit
- Planul Dvs. trebuie sa fie adaptat necesitatilor pentru care a fost elaborat

De exemplu, daca doriti sa deschideti un magazin mic, planul Dvs. de afaceri va arata cu totul altfel decit daca intentionati sa va lansati in productia si vanzarea de calculatoare pe piata internationala. Este evident ca in cel de-al doilea caz sunt necesare mult mai multe informatii si mult mai multe aspecte de clarificat.

Deasemenea, daca va veti folosi planul ca sa obtineti un imprumut la banca veti insera date de prezentare a firmei si a echipei de conducere etc. Astfel de informatii sunt inutile daca veti folosi planul ca un instrument intern de management.

De aceea nu exista o reteta unica de prezentare a planului de afaceri.

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

PLANUL DE AFACERI

1. Pagina de titlu
2. Tabla de materii
3. Sumarul executiv
4. Afacerea
5. Piata
6. Organizare si conducere
7. Planuri financiare
8. Esalonare
9. Anexe

Pentru a vă asigura succesul în afaceri, trebuie să vă stabiliți obiective clare, convingătoare și să vă concentrați toate eforturile pentru atingerea acestora. Trebuie, cu alte cuvinte, să determinați exact ce doriți și apoi să vă focalizați atenția numai și numai asupra acestor scopuri. În afaceri, nimeni nu poate deține la un moment dat toate resursele necesare. Secretul afacerilor reușite este focalizarea eforturilor și atragerea resurselor (interne și externe) disponibile pentru atingerea telului propus.

Astfel, ca să vă concentrați atenția asupra celor mai importante obiective ale afacerii, trebuie să procedați astfel:

Încercați să scrieți planul de afaceri în 12-15 pagini + anexe ca să-l puteți prezenta în mai puțin de 20 de minute.

PLANUL DE AFACERI

12—15 pagini + anexe
sub 20 de minute
(sustinere orală)

După ce l-ați scris și considerați că este cât se poate de succint, scrieți un sumar executiv, care nu trebuie să depășească 3-5 pagini și să poată fi prezentat în mai puțin de 5 minute.

ANTREPRENORAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV**SUMARUL EXECUTIV**

3—5 pagini
sub 5 minute
(sustinere orala)

Apoi concentrati esenta afacerii Dvs. sub forma obiectivului principal: una sau cateva fraze care sa exprime motivul major pentru care exista afacerea respectiva. Acest obiectiv principal devine punctul Dvs. focal.

Obiectivul principal este atat de important si ar trebui sa vi-l insusiti atat de bine incat, daca cineva va trezeste la ora 3 dimineata si va intreaba care este motivul esential pentru care ati intrat in afaceri, sa fiti in stare sa raspundeti.

OBIECTIVUL PRINCIPAL

sub 1 pagina
sub 1 minut
(sustinere orala)

Subliniem faptul ca elaborarea planului de afaceri nu este un scop in sine. Cel mai important este ca dupa intocmirea lui, sa-l si aplicati in fapt. Astfel, planul nu ramine o hartie uitata intr-un sertar ci un document de lucru deosebit de util pentru conducerea unei afaceri.

Si inca un lucru important: planul de afaceri trebuie permanent actualizat. Dupa o anumita perioada de timp, evaluati ceea ce ati realizat comparand cu ceea ce v-ati propus sa realizati, analizati cauzele abaterilor eventuale, cautati caile de remediere a neimplinirilor si adaptati-va planul la noile conditii aparute, astfel incat sa asigurati atingerea scopurilor finale pe care vi le-ati propus.

Deci modalitatea logica de utilizare a planului de afaceri este:

PLAN —> ACTIUNE —> EVALUARE —> PLAN

4.4. Continutul planului de afaceri

Domeniile principale pe care trebuie sa le acopere un plan de afaceri sunt detaliate mai jos.

CONTINUTUL PLANULUI DE AFACERI	
AFACEREA	✓ <i>Firma</i>
	✓ <i>Domeniul de activitate</i>

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

	✓ <i>Obiectivele</i>
PIATA	✓ <i>Produsul/serviciul</i> ✓ <i>Clientii</i> ✓ <i>Concurenta</i> ✓ <i>Segmentul de piata</i>
CONDUCEREA	✓ <i>Organizarea</i> ✓ <i>Conducerea</i> ✓ <i>Personalul</i>
FINANTELE	✓ <i>Venituri</i> ✓ <i>Cheltuieli</i> ✓ <i>Sursele si utilizarea fondurilor</i> ✓ <i>Previziuni financiare</i>

Sa detaliem informatiile pe care trebuie sa le contina fiecare sectiune a planului de afaceri si intrebarile carora trebuie sa le gasim raspuns.

4.4.1. Afacerea

O scurta prezentare a firmei si a strategiei dvs. generale

Acest capitol are o importanta deosebita in cazul in care planul Dvs. de afaceri va foloseste pentru contactarea unor parteneri din afara firmei: bancheri (pentru acordarea unui imprumut), investitori (pentru o eventuala dezvoltare), potentiali clienti (pentru o tranzactie importanta). Inainte de a se decide sa colaboreze cu Dvs., ei trebuie sa va cunoasca si sa se convinga de avantajele pe care puteti sa le oferiti.

A. FIRMA

- Cum si cand a fost infiintata firma Dvs.?
- Ce fel de activitate desfasoara firma Dvs. (productie, servicii, comert)?
- Ce produse/servicii ofera?
- De ce credeti ca aceasta afacere are sanse de succes?
- Care sunt perspectivele de dezvoltare ale afacerii Dvs.?

B. DOMENIUL DE ACTIVITATE

- In care domeniu de activitate veti intra in concurenta?
- In ce stadiu de viata se afla domeniul Dvs. de activitate?

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

C. OBIECTIVELE

- Ce strategie veti adopta?
- Care sunt obiectivele concrete ale afacerii Dvs. in urmatoorii 2-5 ani?

Este important sa va definiti clar domeniul de activitate si caracteristicile acestuia ca sa puteti determina ce sanse de dezvoltare ofera. De exemplu, productia si vanzarea de calculatoare personale este un domeniu cu perspective de crestere in viitor in România, pe cand comerțul cu tigari s-ar putea sa fie un domeniu care a ajuns deja la saturatie. Este la fel de important sa stiti cat se poate de mult despre piata pe care doriti sa actionati. Fara clienti nu exista afacere. Daca ceea ce oferiti nu se vinde, atunci nu castigati, deci nu supravietuiti in afaceri.

4.4.2 Piata

O scurta descriere a pietei dvs., analiza concurentei, analiza clientilor

A. CLIENTII

- Cine sunt clientii Dvs. (varsta, stare materiala, nivel social etc.)?
- Ce ii determina sa cumpere produsul/serviciul pe care il oferiti Dvs.?
- Cat de des cumpara de obicei?
- Cati bani cheltuiesc de obicei?
- Ce caracteristici (noi) ii intereseaza?
- Ce pret sunt dispusi sa plateasca?
- De ce credeti ca vor cumpara de la Dvs.?

B. PRODUSUL/SERVICIUL

- Identificati produsul/serviciul Dvs.:
 - Ce produs/serviciu oferiti concret?
 - Ce necesitate satisface acesta (nevoie vitala, moda etc.)?
 - In ce mod este vandut (in magazinul Dvs., la client, en-gros)?
 - Cum afla cumparatorul de produsul/serviciul Dvs. (reclama, promovare)?
- Care sunt parametrii economici ai produsului/serviciului Dvs.?
 - La ce preturi va fi vandut?
 - Ce costuri va implica?
 - Cat de profitabil si competitiv va fi?

C. SEGMENTUL DE PIATA

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL ÎN REGIUNEA NV

- Unde este situată piața Dvs.?
- Cât de mare este piața Dvs.?
- Este o piață în dezvoltare? Ce ritmuri de creștere înregistrează?
- Care sunt tendințele pieței Dvs.?
- Există caracteristici specifice ale pieței Dvs.?

D. CONCURENȚA

- Care sunt principalii Dvs. concurenți?
- Ce calitate au produsele/serviciile lor?
- Ce reputație au aceștia?
- Le sunt clienții fideli?
- Cum își distribuie produsele/serviciile?
- Cât de mare este segmentul lor de piață?
- Ce avantaje au ei/aveți Dvs.: fonduri, manageri, patente?

Gasind răspuns acestor întrebări va puteți identifica PIATA TINTA pentru produsele/serviciile pe care le oferiți. Dacă o definiți corect și va focalizați toate eforturile spre a o satisface, șansele Dvs. de succes sunt mari.

4.4.3 Organizare și conducere

Descrierea modului în care veți structura și conduce afacerea

Această secțiune este importantă atât pentru un partener extern, cât și pentru managerul firmei. În primul caz, bancherii, investitorii, examinează cu atenție calitățile și experiența celor care conduc afacerea. O afacere slabă și condusă de o echipă foarte bună este mai sigură decât o afacere promitătoare condusă de o echipă de manageri de mână a doua.

În al doilea caz: fiecare întreprindere — mică sau mare — îndeplinește anumite funcții: producție, comercial, personal, financiar, etc. În firmele mici întreprinzătorul este responsabil de toate aceste funcții. Pe măsura ce firma se dezvoltă va trebui să fie angajați noi oameni, care să preia o parte din aceste responsabilități. Pentru că în timp lucrurile vor deveni mai complexe, trebuie să vă planificați atent acțiunile viitoare.

A. PROCESUL DE PRODUCȚIE

- Descrieți procesul de producție și etapele de bază, timpul și fondurile necesare fiecăreia.
- Descrieți cerințele producției: materii prime, furnizori, proceduri de control al calității etc.
- Ce echipamente/mășini veți folosi?
- Cum veți organiza fluxul de producție/magazinul/biroul (pt. comerț/servicii)?

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

B. CONDUCEREA

- Care este structura organizatorica a firmei?
- Cine va conduce afacerea?
- Care este aria de responsabilitate a conducatorilor?
- Cum veti supraveghea personalul?

C. PERSONALUL

- De cati angajati veti avea nevoie?
- Ce calificare le este necesara?
- Unde veti gasi angajatii necesari?
- Cum ii veti instrui?
- Cum ii veti plati?
- Ce consultanti externi va vor fi necesari?

4.4.4 Informatii financiare

O evaluare a viabilitatii si profitabilitatii afacerii dvs.

- De cati bani veti avea nevoie pentru uz personal in primul an?
- Care este venitul estimat in primul an?
- Cat va costa infiintarea firmei?
- Ce surse de fonduri prevedeti si care va fi destinatia lor?
- Care vor fi necesitatile Dvs. financiare totale?
- Care este profitul previzionat pentru urmasorii 3 ani?
- Cum va arata situatia lunara a fluxului de numerar pentru primul an?
- Ce active, pasive si capital propriu prevedeti?
- Care va fi pragul Dvs. de rentabilitate?

Dupa ce ati adunat toate informatiile privind afacerea pe care doriti sa o lansati si piata produselor/serviciilor Dvs., clientii si concurentii Dvs., veti putea estima ce vanzari veti realiza in primul an de activitate. Pe baza acestor estimatii puteti incepe sa intocmiti previziunile financiare.

Multi antreprenori se tem de aspectele financiare. Nu este cazul sa le considerati o problema insurmontabila. Daca intelegeti scopul fiecarui instrument financiar folosit, modul in care acesta este elaborat, precum si cum il puteti folosi in conducerea afacerii Dvs., veti constata ca lucrurile nu sunt atat de complicate. Sa prezentam pe scurt continutul si semnificatia instrumentelor financiare:

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

a. Situatia profiturilor si pierderilor arata daca afacerea respectiva este viabila — daca este suficient de profitabila.

b. Situatia fluxului de numerar arata solvabilitatea firmei.

Situatia fluxului de numerar este poate cea mai importanta problema pe care trebuie sa o aveti in vedere. Este nevoie de numerar pentru plata facturilor, pentru completarea stocurilor, cumpararea echipamentelor, plata salariatilor, pentru propriile Dvs. cheltuieli. Pot exista diferente dramatice intre profitul net si numerarul net. Profitul net (inregistrat in Situatia profiturilor si pierderilor) poate fi doar un profit pe hartie. Daca nu sunteti atente la debitorii Dvs. (cei care va datoreaza bani), puteai sa constatati ca aveti profit pe hartie, dar nici un ban lichid.

Bilantul arata ce detine si ce datoreaza firma. Diferenta reprezinta capitalul propriu al acesteia sau, cu alte cuvinte, valoarea ei neta.

Analiza pragului de rentabilitate arata cat trebuie sa vindeti pentru a va acoperi toate cheltuielile.

4.4.5 Anexe

Ce documente si informatii suplimentare pot fi aduse in sprijinul planului Dvs. de afaceri?

Dupa ce ati intocmit planul de afaceri in forma lui finala, este necesar sa elaborati urmatoarele:

4.4.6 Sumarul executiv

Elementele esentiale ale planului de afaceri

- Scurta descriere a afacerii
- Succinta descriere a produsului/serviciului si a caracteristicilor sale unice
- Succinta descriere a segmentului Dvs. de piata
- Scurta prezentare a echipei de conducere
- Sumarul previziunilor financiare
- Obiectivele generale si specifice ale afacerii Dvs

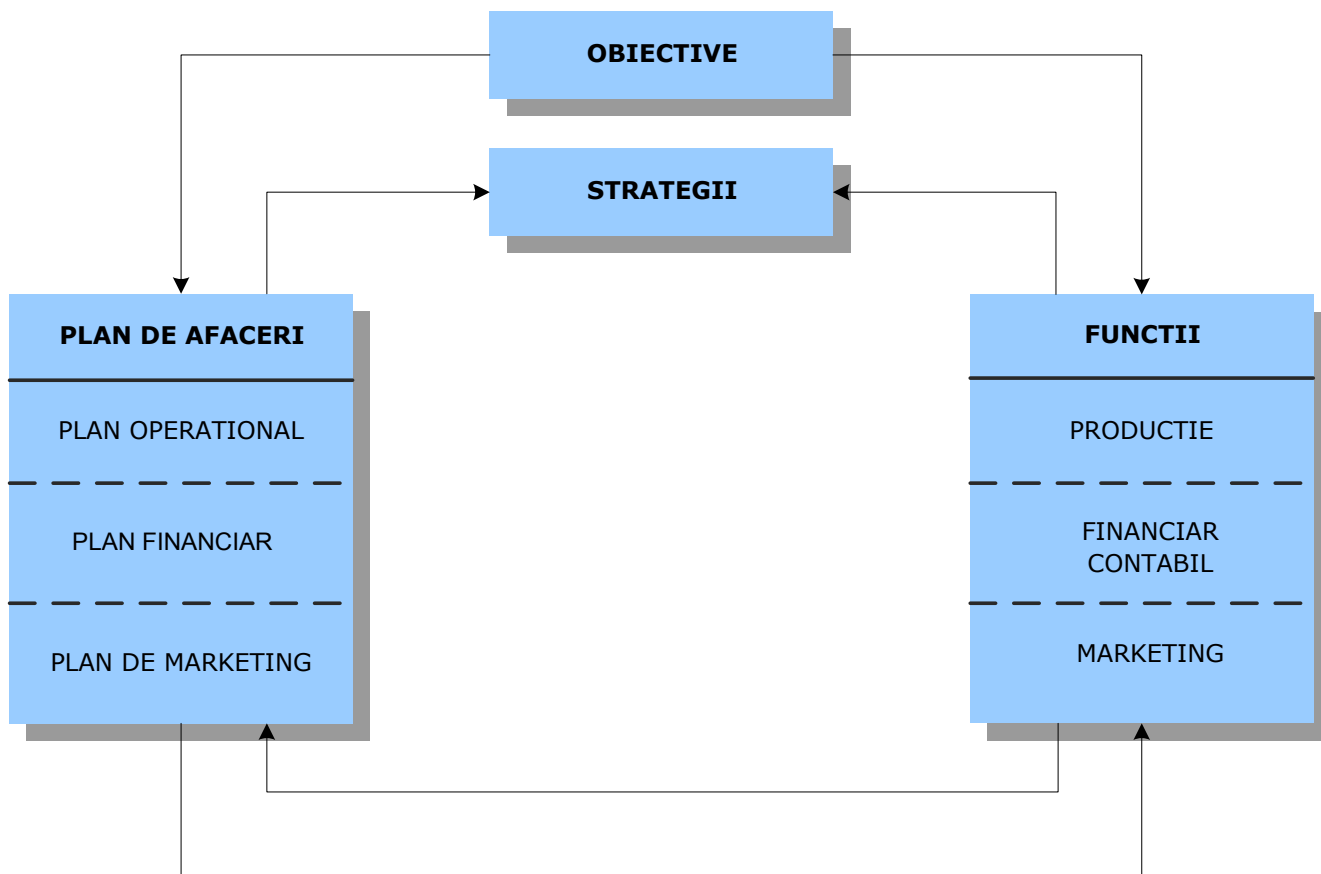
Subliniem ca sumarul executiv nu este un simplu rezumat al planului de afaceri. Acesta trebuie sa cuprinda elementele cheie, esenta planului Dvs.

Cei carora le prezentati planul de afaceri nu sunt dispusi sa piarda mult timp ca sa citeasca un document voluminos. Le scutiti timpul si aveti sansa sa le atrageti mai usor atentia asupra proiectelor Dvs. daca le oferiti posibilitatea sa inteleaga rapid ce le propuneti si ii convingeti ca aceste propuneri sunt interesante.

Elaborarea unui plan de afaceri bun cere efort de gandire si timp. Avantajele pe care le aduce folosirea lui in relatiile de afaceri si in conducerea propriu-zisa a afacerii Dvs. vor compensa insa din plin aceste eforturi.

ANTREPRENORIAL SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

Planul trebuie sa contina o imagine unitara a situatiei actuale si a perspectivei de dezvoltare a companiei, care sa reflecte toate activitatile: productia, marketing-ul, personalul, aspectele financiare si contabile.



Daca aveti nevoie de planul de afaceri pentru obtinerea unei finantari din afara firmei, atunci trebuie sa utilizati o structura anume conform cerintelor finantatorului. Pentru exemplificare, prezentam mai jos un alt model de structura a planului de afaceri, cel recomandat in ghidurile solicitantului pentru apelurile de propuneri de imprumuturi nerambursabile pentru intreprinderi din cadrul Programului Operational Cresterea Competitivitatii Economice:

1. Titlul proiectului

2. Scopul si obiectivele

3. Descrierea afacerii

- 3.1. Prezentarea societatii
- 3.2. Istoricul intreprinderii
- 3.3. Resurse umane
 - 3.3.1. Managementul intreprinderii
 - 3.3.2. Personalul de executie

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

3.4. Principalele elemente din patrimoniul societatii

3.4.1. Active

3.4.2. Procesele tehnologice existente

3.4.3. Spatii de productie si utilitati

3.5. Produse si lucrari curente

3.6. Sinteza situatiei financiare

4. Prezentarea proiectului de investitii

4.1. Justificare

4.2. Descrierea produselor oferite prin implementarea proiectului

4.2.1. Tipuri de produse

4.2.2. Costuri de productie

4.2.3. Aprovizionare - Materii prime utilizate si furnizori

4.3. Echipamente si tehnologii ce vor fi achizitionate

5. Planul operațional

5.1. Descrierea fluxului tehnologic

5.1.1. Dotarea tehnică existentă

5.1.2. Fundamentarea achizitiei de echipamente si tehnologii noi

5.2. Descrierea produselor oferite prin implementarea proiectului de investitii

5.3. Productia preconizată (volum)

5.4. Costuri operationale si costuri de intretinere (forta de muncă, materii prime, materiale, utilitati etc.)

5.4.1. Costuri cu forta de munca

5.4.2. Costuri materiale

6. Analiza pietei

6.1. Clientii existenti și potentiali

6.2. Concurenta existentă pe piata

6.3. Marimea pietei de desfacere, prognoza cererii

7. Strategia de marketing

7.1. Distributie

7.2. Pretul propus pentru noile produse (analiza in contextul pietei)

7.3. Metode de vanzare preconizate

8. Planul financiar

ANTREPRENORiat SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

8.1. Necesarul de finantare al afacerii/ proiectului

8.2. Sursele de finantare

9. Anexe si alte documente

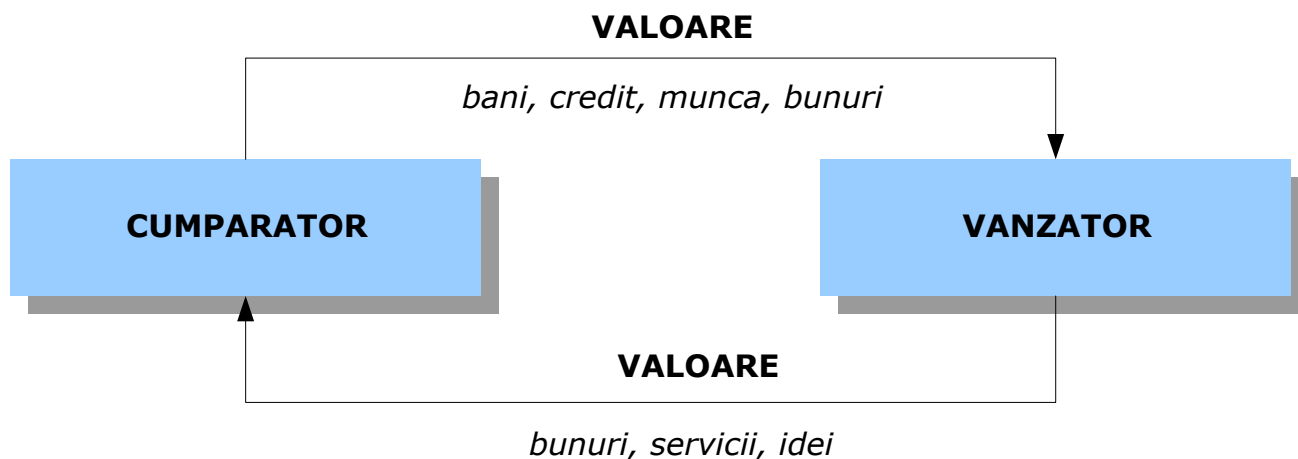
ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

5. Cum derulam activitatea de marketing?

Marketing-ul reprezinta un domeniu foarte important, dar caruia nu i se ofera suficienta atentie, deoarece este perceput ca fiind costisitor si sofisticat. Cu toate acestea, de cele mai multe ori, lucrurile sunt abordate intr-o maniera intuitiva de catre multi antreprenori care considera ca este necesar pentru afacere sa faca un studiu de piata si sa cerceteze competitia atunci cand trebuie sa ia o decizie de afaceri.

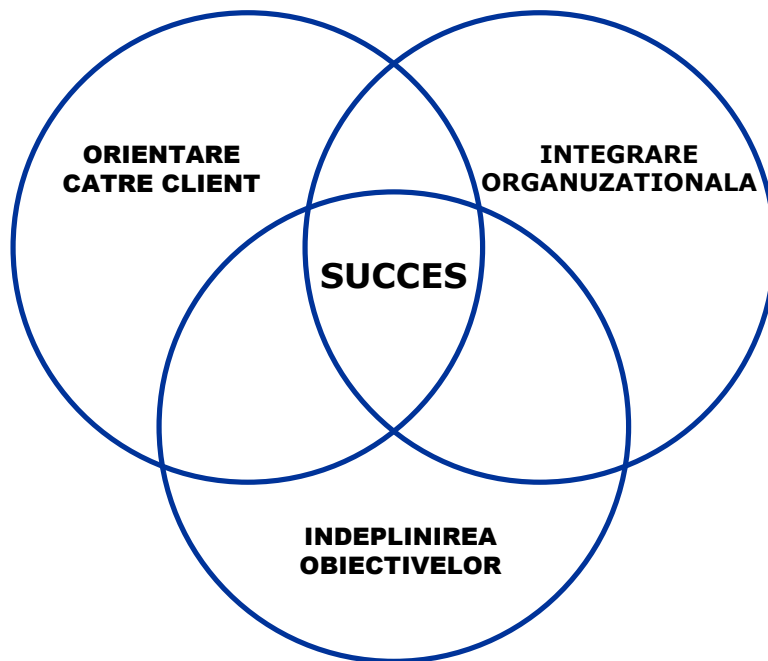
Marketing-ul este procesul de planificare si executare a creatiei, stabilirii pretului, promovarii si distribuirii ideilor, bunurilor si serviciilor pentru a crea schimburi ce satisfac obiective individuale si organizationale.

Este o functie specifica a firmei, precum finantele, contabilitatea, productia sau personalul. Principala filozofie de marketing are loc la nivelul schimbului dintre vanzator si cumparator.



Conceptul de marketing este o filozofie orientata spre consumator, care este implementata si integrata intr-o organizatie pentru a satisface clientii mai bine decat competitorii prezenti pe piata si sa atinga anumite obiective bine definite.

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV



Putem utiliza un exemplu complex pentru a face mai usoara intelegerea anumitor concepte de marketing.

5.1. Domeniile si functiile marketing-ului

Probabil ca ati vazut companii pentru care marketing inseamna publicitate, promovare sau relatii publice. Marketing-ul ar trebui privit sub toate aspectele afacerii:

- **Marketing de vanzari** (downstream)
- **Marketing de achizitii** (upstream)

Este riscant pentru afacere sa va bazati pe putini parteneri atat in furnizarea, cat si in vanzarea produselor. Zonele marketingului pot fi vazut din mai multe perspective:

- **Marketing extern** include toate activitatile de marketing desfasurate de o companie pentru a mentine relatiile cu clientii, luand in considerare tendintele existente, efectele factorilor externi si competitia.
- **Marketing intern** are ca obiectiv satisfacerea angajatilor, care trebuie sa inteleaga obiectivele companiilor si sa isi asume responsabilitatile in implementarea strategiilor de marketing deja planificate.

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

5.1.1. Piata

5.1.1.1. Ce este piata?

Piata este definita ca totalitatea populatiei, indivizi sau organizatii, care cere anumite produse, si care are dorinta, abilitatea si autoritatea de a achizitiona acele produse.

Pietele pot fi clasificate in functie de clientii carora se adreseaza:

- **Piete de consumatori** constau in persoane ce achizitioneaza (indivizi sau gospodarii) pentru consumul propriu sau pentru a avea un beneficiu de la aceste produse si nu pentru a obtine profit
- **Piete organizationale sau industriale** constau in cumparatori ce achizitioneaza produse avand trei obiective: revanzare, producerea altor produse sau folosirea lor in operatiunile curente

Ar trebui sa luati in considerare metode diferite pentru cele doua piete, atitudinea consumatorilor nefiind asemanatoare.

5.1.1.2. Cererea pietei

Unii antreprenori ignora faptul ca inexistenta unei piete pentru un produs sau serviciu inseamna inexistenta unei afaceri. Astfel, datele cruciale pe care trebuie sa le luam in considerare, atunci cand planificam sunt dimensiunile si caracteristicile cererii pietei. In principiu, totul se reduce la **ce, de ce si cat de mult** au clientii nevoie.

Atat consumatorii cat si cumparatorii trebuie studiati. Sunt unele diferente intre:

- **Consumator** - orice persoana, companie sau institutie care teoretic ar putea avea nevoie de produs
- **Client final** - orice persoana care va beneficia de fapt de produs si
- **Client** - cumparatorul efectiv al produsului

5.1.1.3. Segmentarea pietei

Nu fiecare persoana vrea acelasi tip de masina sau sampon.

Astfel, este bine sa analizam segmentele de piata. **Segmentarea pietei este procesul de divizare a pietei totale in grupe de piata ce contin persoane care au nevoi relativ similare legate de un anumit produs.** Sarcina Dvs. este sa identificati setul de nevoi legate de un produs care sunt comune la mai multi consumatori in fiecare grupa. Dar o observatie trebuie facuta: acele nevoi nu trebuie sa aiba un impact negativ asupra intregii societati (precum droguri, sau arme).

Ganditi in mod exact:

- **Cine are nevoie de produsele si serviciile oferite** (categorii de ocupatii, nivelul venitului, educatie, varsta, sex, situatie familiala, zone geografice)
- **In ce cantitati** va asteptati ca acestia sa va cumpere produsul
- **La ce pret** sunt dispusi sa cumpere

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

- **De ce ar trebui sa cumpere de la compania Dvs. si nu de la competitie**

Fiecare segment de piata are caracteristicile sale si volumul vanzarilor este diferit.

Pentru un singur segment, vanzarile pot fi constante in timp sau pot fi diferite tinand cont de sezon, de ciclul de viata al produsului.

5.1.1.4. Piata tinta

O piata tinta este un grup de persoane pentru care o firma creaza si mentine un mix de marketing care se adreseaza in mod special nevoilor si preferintelor grupului respectiv.

Selectia pietei tinta este cruciala pentru a genera eforturi de marketing productive.

Uneori produse si companii esueaza, deoarece nu identifica grupul potrivit de consumatori caruia sa i se adreseze. Identificarea si analiza pietei tinta ofera fundatia pentru dezvoltarea mixului de marketing. Iata cateva sfaturi pentru selectarea pietei tinta.

- Ar trebui sa aveti clienti din industrii diferite pentru a va proteja de fluctuatii
- Daca incercati sa va adresati intregii piete , efortul va fi prea mare

5.1.1.5. Capcanele marketing-ului

Strategiile de marketing influenteaza vulnerabilitatea afacerii. In incercarea managementului de a vinde cat mai profitabil un produs sau sa aiba relatii cu furnizorul cel mai convenabil, uneori pot aparea probleme. Sunt riscuri mai mari daca:

- **Va bazati pe un singur produs/serviciu**, deoarece este posibil ca interesul aratat de piata sa scada rapid. Daca nu sunt alte produse sau servicii care sa aduca profit afacerii, cel putin pe o perioada minima de introducere a noutatilor, afacerea poate sa esueze.
- **Va adresati unei singure pietei/client**. Daca acel client da faliment sau isi alege un alt furnizor (de pe piata locala sau din import), ati putea avea dificultati in a convinge alti clienti sa cumpere de la Dvs. si, in mod sigur, va trebui sa oferiti reduceri substantiale.
- **Folositi serviciile unui singur furnizor**. Daca furnizorul va falimenta sau decide sa aiba relatii exclusive cu consumatorii Dvs., ati putea avea probleme in activitate pana la gasirea unui alt furnizor. Riscuri minore pot aparea daca unicul furnizor impune conditii dificile sau in cazul in care aveti nevoi stringente, acestia fie nu va pot oferi in timp cantitatea ceruta, fie va cer un pret mai ridicat.

5.2. Mixul de marketing

Un instrument deosebit de util in procesul decizional, care include principalele elemente pe care trebuie sa luam in considerare in analiza de marketing este mixul de marketing.

VARIABLELE MIXULUI DE MARKETING	DECIZII POSIBILE SI ACTIVITATI
---------------------------------------	--------------------------------

ANTREPRENORIAL SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

PRODUS	✓ <i>Conceperea si testarea pe piata a noilor produse</i> ✓ <i>Modificarea produselor existente</i> ✓ <i>Eliminarea produselor nedorite</i> ✓ <i>Formularea numelor produselor</i> ✓ <i>Luarea unor decizii asupra garantiilor, serviciilor si ambalajului</i>
DISTRIBUTIE	✓ <i>Analiza tipurilor diferite de canale de distributie</i> ✓ <i>Crearea unor canale adecvate de distributie si a relatiilor cu comerciantii</i> ✓ <i>Organizarea distributiei si transportului</i> ✓ <i>Formularea si implementarea procedurilor pentru manipularea eficienta a produselor</i> ✓ <i>Impunerea unui control al stocurilor</i> ✓ <i>Minimizarea costurilor totale de distributie</i> ✓ <i>Analiza locatiilor celor mai potrivite pentru vanzare cu amanuntul si cu ridicata</i>
PRET	✓ <i>Analiza preturilor competitorilor</i> ✓ <i>Formularea politicilor de pret</i> ✓ <i>Determinarea reducerilor oferite pentru tipuri de consumatori</i> ✓ <i>Determinarea conditiilor si termenilor de vanzare</i>
PROMOVARE	✓ <i>Stabilirea unor obiective promotionale</i> ✓ <i>Determinarea tipurilor majore de promovare ce vor fi utilizate</i> ✓ <i>Selectarea modalitatii de realizare a promovarii</i> ✓ <i>Crearea unor mesaje publicitare si masurarea eficientei lor</i> ✓ <i>Pregatirea si distribuirea comunicatelor de presa</i> ✓ <i>Recrutarea si instruirea personalului de vanzari</i> ✓ <i>Formularea programului de compensatii si beneficii pentru personalul din vanzari</i> ✓ <i>Planificarea si implementarea formelor de promovare a vanzarilor: mostre gratuite, cupoane, concursuri</i>

ANTREPRENORIAL SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

Managerii de marketing sunt cei responsabili cu dezvoltarea mixului de marketing care sa fie in concordanta cu nevoile pietei tinta selectionate, dar, inainte de a realiza acest lucru, atat acestia, cat si Dvs. trebuie sa colectati numeroase informatii cat mai actuale legate de nevoile consumatorilor.

5.2.1. Produsul

Un produs este orice bun pe care o persoana poate sa il achizitioneze de la un vanzator.

Puteti vinde:

- **Bunuri** – tangibile (mobila, alimente, haine)
- **Servicii** - rezultate intangibile pentru anumite actiuni (consultanta in afaceri)
- **Idei** - concepte, filozofii, licente, imagini, care ar ajuta clientul in rezolvarea unei probleme

5.2.1.1. Ciclul de viata al produsului

Asemenea unui organism biologic, produsul are propriul sau ciclu de viata care include patru stadii:

- **Faze de introducere** - la prima aparitie a produsului pe piata. In acest stadiu, vanzarile sunt egale cu zero si profitul negativ. Compania trebuie sa acopere cheltuielile de productie, distributie, promovare si reclama. Pericolul este ca produsul sa esueze in ciuda eforturilor facute.
- **Faza de crestere** - perioada in care vanzarile cresc rapid si profitul incepe sa apara. Eforturile de marketing trebuie sa se concentreze asupra promovarii agresive pe baza de pret, pentru a castiga un segment important din piata. Pentru a preveni periclitarea afacerii de catre competitori, loialitatea fata de marca ar trebui incurajata.
- **Faza de maturitate** - vanzarile ating un punct culminant, dupa care incep sa scada. In acest punct, clientii cunosc produsul, iar competitorii se lupta pentru un segment de piata. Intrarile pe piata sunt mai dificile, iar promovarea este extrem de importanta.
- **Faza de declin** - reprezinta sfarsitul ciclului de viata, cand vanzarile scad rapid. Acest lucru se intampla cand apar tehnologiile noi sau noi tendinte in domeniul achizitiilor. In acest stadiu, se renunta la cheltuielile de marketing.

5.2.1.2. Ambalarea

Ambalajul poate fi vital pentru un produs. Ambalarea inseamna mai mult decat punerea produselor in containere si impachetarea acestora. Are mai multe functii de baza:

- Protejarea produsului si mentinerea formei functionale
- Informarea consumatorilor asupra caracteristicilor, utilizarii si beneficiilor produsului
- Promovarea produsului prin comunicarea imaginii catre clienti

ANTREPRENORIAL SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

- Oferirea cantitatii si a dimensiunilor cerute de clienti

Principală constrângere în utilizarea unui ambalaj deosebit este costul. Cu cât este mai dezvoltată piața, cu atât consumatorii sunt mai dispuși să plătească un ambalaj mai bun. Dacă dorești să îți vinzi produsele într-un supermarket, identificarea pe baza codului de bare este necesară.

5.2.2. Distribuția

Distribuția cuprinde toate activitățile care fac posibilă punerea la dispoziția clienților a produselor, la momentul, locul și în cantitatea potrivită.

Canalul de distribuție reprezintă un grup de indivizi sau organizații care direcționează circulația produselor de la producători la consumatori. Ar trebui să luăm în considerare faptul că atunci când vindem cu ajutorul intermediarilor, eforturile de marketing se adresează atât comerciantului cu ridicata, care este primul Dvs. client, cât și consumatorului final, caruia comerciantul cu ridicata îi vinde produsul respectiv.

5.2.2.1. Distribuția produselor

VANZARE DIRECTĂ	PRIN COMERCIANȚI CU RIDICATĂ	PRIN COMERCIANȚI CU AMANUNTUL
✓ Costuri ridicate, deoarece magazinele și departamentul de vânzări trebuie organizate ✓ Marja de profit ridicată, pentru că nu sunt intermediari ✓ Producătorii primesc feedback direct de la consumatori	✓ Producătorii trebuie să ofere reduceri semnificative (discount) ✓ Marci competitive sunt expuse și comercializate împreună cu brandul companiei ✓ Nu este acordată o atenție deosebită produsului firmei	✓ Marja de profit scăzută, deoarece sunt prezenți doi intermediari ✓ Cheltuieli duble pentru reclama și promovare, atât pentru consumatorul final, cât și pentru comerciantul cu amanuntul

5.2.3. Stabilirea prețului

Pentru un vânzător, prețul reprezintă suma de bani încasată pentru un produs sau un serviciu prestat, în timp ce pentru un cumpărător este valoarea plătită în schimbul produsului respectiv.

5.2.3.1. Factori legați de stabilirea prețului

Atunci când stabiliți prețul pentru bunurile sau serviciile oferite, puteți folosi în strategia de determinare a prețului următoarele:

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

- Obiectivele organizatiei, cum ar fi metoda utilizata pentru a avea profit: volumul vanzarilor, calitatea produselor vandute. Puteti sa realizati acelasi profit prin vanzarea unor cantitati mari la preturi mici sau vanzand mai putine produse cu o marja de profit mai mare.
- Acoperirea costurilor de productie si realizarea unei marje de profit. Aceasta este o strategie de marketing mai putin orientata catre piata, in care factorii externi nu sunt importanti.
- Compararea cu preturile competitorilor pentru a vedea care produse sunt mai bine pozitionate din punct de vedere al pretului. Uneori preturile mai mari sunt percepute de clienti ca o dovada a unei calitati mai ridicate.
- Este important de stiut in stabilirea politicii de pret in ce faza a ciclului de viata se afla produsul. Pentru produsele in faza de introducere, un pret mai mic le poate introduce piata.
- Elasticitatea pretului pentru un anumit produs, modul in care consumatorii reactioneaza la schimbarile de pret ale produsului. Pentru produsele cu un pret elastic, o scadere a pretului poate duce la cresterea cotei de piata, in timp ce pentru cele inelastice, pretul trebuie sa se situeze la acelasi nivel cu cel al competitiei.
- Asteptarile clientilor si fidelitatea acestora provenita din perceptia asupra raportului pret-calitate. Exista un segment de piata al femeilor, care nu ar folosi niciodata sampon sau crema de fata ieftine. Fanii computerelor nu ar cumpara niciodata un calculator fara un brand cunoscut, chiar daca pretul este la jumatate.
- Psihologia pretului - folosita pentru a convinge mai usor consumatorul.
- Factori economici ca: taxe, comisioane vamale, subventii, care pot influenta politica de pret.
- Noi versiuni ale produselor mai vechi pot fi vandute mai ieftin pentru a intra pe piata.
- Metoda de stabilire a pretului in care un producator stabileste un pret mare in etapa introducerii pe piata a produsului, pentru a atrage cumparatorii care doresc foarte mult produsul si care isi permit sa-l cumpere, iar apoi scade pretul pentru a atrage urmatorul segment de piata („skimming”).

Comparand preturile cu cele ale competitorilor, putem opera reduceri drastice de pret, care pot duce la razboaie legate de pret sau canibalizare. In acest caz, toti competitorii vor pierde intr-un final, pentru ca in incercarea lor de a castiga pietele, pericolul reducerii preturilor sub costurile de productie, este destul de mare. Deosebit de vulnerabile sunt companiile slabe, care nu pot supravietui nici pentru o perioada de timp scurta unei reduceri a preturilor.

5.2.3.2. Strategiile de stabilire a preturilor

Sunt cateva strategii tipice de stabilire a pretului:

ANTREPRENORIAL SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

- **Preturi proportionale** pentru produse diferite potrivit costului de productie
- **Diferentierea** aceluasi produs, care poate fi vandut la preturi diferite, in locuri diferite, unor clienti diferiti. Pe cat pare de straniu, in cele mai multe cazuri, companiile vand produsele la un pret mai mic pe pietele straine decat pe cele locale
- Strategia de stabilire a pretului constand in **folosirea unui produs ca o capcana pentru a atrage clienti in magazine**. Aceasta inseamna ca ati stabilit un pret foarte redus pentru un produs atractiv si ati obtinut profit din vanzarea unor cantitati mari pentru alte produse

5.2.4. Promovarea

Publicitatea si promovarea reprezinta activitatile menite cuceririi pietei.

Comunicarea cu clientii potentiali va poate aduce intr-o pozitie mai buna.

5.2.4.1. Rolurile publicitatii si promovarii

Principalele roluri ale publicitatii si promovarii:

- **Comunicati** clientilor caracteristicile, avantajele si beneficiile produselor
- **Promovati** existenta unui nou produs sau serviciu
- **Creati imaginea dorita** pentru compania Dvs.
- **Mentineti relatiile** cu clientii
- **Creati nevoi noi** prin publicitate adecvata
- **Cresteti vanzarile**

5.2.4.2. Mixul de promovare

Pentru a comunica indivizilor, grupurilor sau organizatiilor puteti utiliza anumite canale:

- **Reclama** este o comunicare non-personala, transmisa grupului tinta prin mass-media (televizor, radio, ziare, reviste, posta digitala, cataloage, postere). Reclama in mass-media este costisitoare si nu totdeauna eficienta pentru companiile mici. Pentru companiile importante, care vand cantitati mari, este eficient din punct de vedere al costurilor, deoarece se adreseaza unui numar mai mare de oameni.
- **Publicitatea** este, ca si reclama, o comunicare non-personala prin mass-media, dar, in acest caz, mesajul contine informatii referitoare la un eveniment (schimbare de adresa, noi magazine deschise, schimbari de personal). In general, pentru publicitate, compania nu plateste media, dar are costuri legate de pregatire. O forma cunoscuta este sponsorizarea anumitor evenimente.
- **Vanzarea directa** implica o comunicare directa cu clientii, care presupune folosirea unor tehnici de persuasiune pentru a-i determina pe acestia sa cumpere produsul respectiv.

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

Aceasta metoda este mai costisitoare pentru clientii potentiali, dar are un impact mai mare asupra acestora si permite receptarea unui feedback imediat.

- **Promotiile** sunt un stimulent pentru comerciantii cu amanuntul, cu ridicata sau pentru consumatorii produsului sau serviciului. Oferă valoare adăugată marfii: cupoane, jocuri, reduceri, cadouri (platești unul, primești două, pentru cantități mari primești o reducere sau un cadou).

5.2.4.3 Selectarea metodelor promotionale

De multe ori, antreprenorii decid în mod arbitrar asupra tipului de promovare. Prima idee este reclama, dar, cum am menționat anterior, pentru companiile mici nu este cea mai bună opțiune.

Sunt câțiva factori pentru determinarea mixului de promovare potrivit:

- **Resursele de promovare**, de obicei mici într-o nouă companie, nu permit utilizarea reclamei, ci, mai degrabă, vânzarea personală și vânzările promotionale
- **Obiectivele companiei** legate de dimensiunile pieței țintă ar direcționa promovarea către reclama și publicitate
- **Caracteristicile pieței țintă**, precum locația, vârsta, venitul, educația, consumatorii sau organizațiile industriale sunt de luat în considerare în selectarea tipului de promovare (în cazul unor consumatori puțini sau la nivelul industriei, vânzarea directă este răspunsul)
- **Costul metodei promotionale** are un impact asupra deciziei și, chiar dacă nu aveți bani necesari, nu ați fi atrași de o metodă extrem de costisitoare, decât dacă sunteți siguri că ar aduce un profit foarte mare
- **Accesibilitatea metodelor de promovare** influențează decizia

În cazul în care compania dumneavoastră este în creștere și aveți bani necesari pentru promovare, este bine să contractați un consilier specializat sau o companie de consultanță. Deseori, companiile cheltuiesc sume enorme pentru a avea rezultate nesemnificative.

5.2.4.4. Marketing-ul poate fi ușor

Nu trebuie să vă temeți că marketingul este dificil întotdeauna sau extrem de costisitor.

Sunt câțiva pași ușori, pe care ar trebui să îi luați în considerare în promovarea imaginii și produselor companiei:

- Alegeți un nume atractiv pentru firmă
- Când mobilați biroul sau magazinul, alegeți un design cât mai atractiv sau cel puțin fiți siguri că este curat și aspectuos
- Ambalaj frumos, pungi sau hârtie de împachetat sunt metode de reclama și promovare

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

- Modul in care angajatii se ocupa de relatiile publice este un pas crucial pentru ca sa atrageti clienti (a raspunde la telefon intr-o maniera amabila, scrisori redactate profesional, felicitari sau mici cadouri trimise clientilor loiali)
- Fiti intotdeauna la dispozitia clientilor dumneavoastra cu raspunsuri, sfaturi si asistenta
- Ascultati intotdeauna problemele clientilor dumneavoastra, deoarece reprezinta o sursa foarte buna de feedback, care va poate oferi informatii pretioase legate de afacerea.

5.3. Competitia

Competitia reprezinta lupta pentru un segment de piata dintre vanzatorii care actioneaza pe aceeasi piata ce are clienti cu nevoi si dorinte similare sau chiar aceleasi.

Strategia „strutului” pentru un manager (ignorarea competitiei in mod deliberat) este cea mai periculoasa.

Antreprenorii gandesc precum parintii - copii lor sunt cei mai buni. Daca tineti cu adevarat la afacerea dumneavoastra, ar trebui sa urmariti cu atentie competitia pentru a sti:

- **Ce fac mai bine**, pentru a va putea imbunatati produsele si serviciile
- **Care sunt aspectele pentru care clientii lor sunt nemultumiti**, pentru a-i putea atrage oferindu-le servicii superioare din punctul lor de vedere
- **Cum poate competitia periclita afacerea dumneavoastra**, in mod cinstit sau printr-o practica neloiala:
 - Sa atraga angajatii cei mai eficienti prin contracte mai atractive
 - Sa colecteze informatii despre strategia Dvs. si sa va aplice repede si in mod agresiv ideile, pentru a va pierde avantajul competitiv
 - Sa imprastie zvonuri neplacute despre afacerea clientilor si competitiei
 - Sa influenteze negativ relatiile cu distribuitorii si furnizorii
 - Competitorii puternici pot reduce masiv preturile, la o limita insuportabila pentru afacere (daca aveti probleme de natura finaciara, puteti falimenta)

Daca va extindeti prea rapid, competitorii vor dori sa afle cum ati reusit acest lucru si tot mai multe firme vor vrea sa patrunda pe piata. Acesta ar putea duce la o crestere a competitiei cand sunteti cel mai vulnerabil.

5.3.1. Studiul de marketing

Informatiile din studiul de marketing pot fi utilizate pentru identificarea oportunitatilor pe piata, elaborarea campaniilor de promovare, evaluarea distribuitorilor, imbunatatirea produselor.

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

Studiul de marketing poate contribui la toate fazele de planificare, implementare si control ale managementului de marketing.

Studiul de marketing implica doua faze:

- **Colectarea informatiilor** relevante pentru analiza afacerii
- **Procesarea informatiei** intr-o maniera care poate fi folositoare afacere in vederea dezvoltarii unor strategii viitoare

Colectarea informatiilor este deseori costisitoare, din punct de vedere al timpului si al banilor. Sunt disponibile mai multe surse, dar niciodata suficiente pentru cineva care doreste sa afle totul despre industria respectiva sau mediul de marketing.

Sfatul nostru este sa urmariti in permanenta tendintele pietei si schimbarile ce au loc in jurul dumneavoastra.

REZUMAT SI DEFINITII

- ✓ **Marketing-ul** este o functie a companiei, cuprinzand activitati individuale si organizationale, care faciliteaza si accelereaza satisfacerea relatiilor de schimb intr-un mediu dinamic prin creatie, distributie, promovare si stabilirea pretului produselor, serviciilor si ideilor.
- ✓ **Strategia** este decizia cheie sau planul de actiune necesar atingerii obiectivelor.
- ✓ **Produsul** este orice bun, serviciu sau idee, pe care cineva le dobandeste intr-un schimb.
- ✓ **Ciclul de viata al produsului** este cursul realizarii unui produs, cuprinzand patru stadii: **introducere, crestere, maturitate si declin.**
- ✓ **Piata** este formata din indivizii sau organizatiile care au nevoie, doresc sau au autoritatea de a achizitiona anumite produse si servicii.
- ✓ **Piata tinta** reprezinta un grup de persoane pentru care firma creaza si mentine un mix de marketing.
- ✓ **Segmentele de piata** sunt parti din piata totala ce au in comun anumite idei si comportamente ale consumatorului.
- ✓ **Cota de piata** reprezinta raportarea firmei la intreaga industrie.
- ✓ **Mixul de marketing** cu cele patru elemente ale sale (produs, pret, distributie, promovare) este baza activitatii de marketing.
- ✓ **Reclama** este o comunicare non-personala despre imaginea sau produsele firmei, transmisa catre o audienta tinta prin intermediul mijloacelor mass-media.
- ✓ **Promovarea vanzarilor** este activitatea care actioneaza direct asupra comerciantilor, reprezentantilor de vanzari si consumatorilor.

ANTREPRENORIAL SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

- ✓ *Marca este numele, termenul, simbolul, design-ul, care diferentiaza un produs de cele ale competitorilor.*

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

6. Cum gestionam finantele firmei

6.1. Contabilitatea si evidenta contabila

O functie importanta a unei afaceri este activitatea contabila. Aceasta implica mai multe cunostinte specializate, dar nu este atat de dificila precum o considera unii. Chiar daca nu aveti pregatire in contabilitate, sunt unele lucruri de baza pe care trebuie sa le stiti.

6.1.1. Definitii

6.1.1.1. Contabilitate

Contabilitatea este stiinta si arta stapanirii afacerilor, ocupandu-se cu identificarea, masurarea, comunicarea informatiei despre valorile operatiilor companiei pentru a sustine judecatile si deciziile utilizatorilor informatiei.

Cei care folosesc informatiile sunt:

- **Managerii** interesati de situatia companiei pentru a lua cele mai bune decizii
- **Actionarii** ce urmaresc evolutia afacerii
- **Investitorii potentiali** interesati de stabilitatea firmei in care, eventual, investesc bani
- **Creditori financiari si comerciali** (banci, furnizori) inainte de a decide sa crediteze o afacere
- **Guvernul** pentru a monitoriza platile de taxe si intreaga activitate din sector sau din industrie
- **Auditorii** care, la cerere, analizeaza situatia companiei

6.1.1.2. Contabilitatea manageriala

Dintre principalele forme de organizare contabila, enumeram contabilitatea interna de gestiune (numita si manageriala) si contabilitatea financiara.

Contabilitatea manageriala (interna de gestiune) implica pregatirea rapoartelor utilizate in interiorul companiei. Rapoartele pot fi create in asa fel incat informatia sa fie utilizata pentru luarea deciziilor legate de activitate si de politicile afacerii. De exemplu, fluxul de numerar este utilizat pentru stabilirea politicii de vanzari pe credit sau a necesitatii unui imprumut pe termen scurt pentru capital circulant, daca urmeaza o perioada caracterizata de lipsa banilor lichizi.

6.1.1.3. Contabilitatea financiara

Contabilitatea financiara se ocupa cu pregatirea rapoartelor ce urmeaza a fi utilizate de persoane, institutii sau companii din afara firmei. In acest caz, formatul si prezentarea trebuie sa fie mai standardizata decat in cazul anterior. Rapoartele trebuie pregatite pentru probleme legate de taxe, pentru banci si investitori, atunci cand finantarea externa este o alternativa a afacerii.

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

6.1.2. Evidenta contabila

Evidenta contabila este o metoda de a urmări în timp ceea ce compania detine (activele sale) și ceea ce datorează (pasivele sale). Oferă o descriere detaliată a activității financiare a companiei. Ține o evidență a tuturor operațiilor companiei și le susține cu documente justificative (facturi, chitanțe).

Evidenta contabila este principalul instrument pentru cunoșterea, administrarea și controlul patrimoniului și a rezultatelor obținute de afacere.

Rezultatele sunt prezentate în formate standardizate și oferă informații pentru analiză și evoluția afacerii. Acest proces se conformează unor legi și regulamente specifice la nivel național.

6.1.3. Conventii de contabilitate

Contabilitatea ține evidența tuturor tranzacțiilor care pot fi măsurate în bani. Fiecare tranzacție are două aspecte: a da și a primi. Aceasta este ideea contabilității în dubla partidă, însemnând că fiecare tranzacție are o înregistrare dublă, în conturi separate, legate de natura tranzacției.

Activele sau cheltuielile sunt în partea stângă a unui cont (debite), în timp ce veniturile sau sursele de capital (credite) apar în partea dreaptă. Suma tuturor debitorilor trebuie să fie întotdeauna egală cu suma tuturor creditorilor, putând, astfel, verifica ușor existența erorilor.

6.1.3.1. Ce este un cont?

Un cont este o instrument utilizat de contabili, cu ajutorul căruia se ține evidența operațiilor economice. Prin prisma principiului dublei înregistrări a informațiilor, contul contabil se prezintă ca o balanță, sau sub forma literei T, partea stângă purtând numele de Debit, iar partea dreaptă purtând numele de Credit. Într-o parte a contului se înregistrează creșterile, iar în cealaltă parte se înregistrează scăderile. Lista conturilor folosite de o companie se numește Plan de conturi.

Elementele ce trebuie luate în considerare în pregătirea conturilor:

- **Titlul contului** - arată ce prezintă contul: conotație economică, sursa sau proces economic;
- **Data înregistrării** în ordine cronologică
- **Documentul pe care se bazează înregistrarea** (factura, chitanța, cec, cambie)
- **Suma înregistrată**, care trebuie să fie identică cu cea utilizată în document
- **Contul corespondent**, așa cum utilizăm în înregistrarea dublă, ceea ce înseamnă că fiecare tranzacție este înregistrată în două conturi
- **Debitul și creditul** contului, partea stângă este debitul și cea dreaptă creditul
- **Soldul contului**, care reprezintă diferența dintre sumele de pe debit și credit

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

6.2. Principalele situatii financiare

Principalele situatii financiare elaborate de o companie ca parte a activitatii contabile financiare sunt:

- Bilantul contabil
- Contul de profit si pierdere
- Situatia activelor, datoriilor si capitalurilor proprii
- Situatia fluxurilor de trezorerie (de numerar)
- Note explicative la situatiile financiare
- Raporturi de audit pregatite de catre un auditor autorizat, independent sau de catre o firma de audit

Contul de profit si pierdere impreuna cu bilantul si situatia fluxurilor de trezorerie reprezinta cele mai importante situatii financiare utilizate in analiza unei companii.

6.2.1. Bilantul contabil

Bilantul este un raport financiar-contabil care prezinta activul si pasivul unei firme la un moment dat. Bilantul contabil reflecta scriptic o sinteza in expresie banneasca a patrimoniului unei societati.

Bilantul contabil are o forma si un continut standardizat.

ACTIVUL: ceea ce posedă firma	PASIVUL: ceea ce datorează firma
ACTIVE	DATORII SI CAPITAL
Active imobilizate: • <i>Imobilizari necorporale (cheltuieli de constituire, cheltuieli de dezvoltare, concesiuni, licente, brevete, marci comerciale, fondul comercial)</i> • <i>Imobilizari corporale (terenuri si constructii, masini, utilaje, mijloace de transport) - la costul de achizitie</i> • <i>Imobilizari financiare (actiuni, imprumuturi acordate pe termen lung)</i>	Datorii curente: • <i>Imprumuturi din emisiunea de obligatiuni</i> • <i>Sume datorate institutiilor de credit</i> • <i>Avansuri incasate in contul comenzilor</i> • <i>Datorii comerciale (furnizori)</i> • <i>Efecte de comert de platit (cambii, bilete la ordin, cecuri)</i> • <i>Sume datorate entitatilor afiliate etc.</i>
Active circulante (curente):	Datorii pe termen lung:

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

• Stocuri (cost de achiziție sau cost de producție) • Creante • Investiții financiare pe termen scurt • Casa și conturi la bănci	• Împrumuturi pe termen lung
Cheltuieli în avans	Provizioane pentru riscuri și cheltuieli Venituri în avans Capitaluri proprii: • Aporturi de capital • Prime de capital • Rezerve • Rezerve din reevaluare • Rezultatul reportat
TOTAL ACTIVE	TOTAL DATORII ȘI CAPITAL

Ceea ce trebuie avut în vedere când discutăm despre un bilanț este că **cele două părți ale acestuia trebuie să fie în permanentă egalitate**, în echilibru, de unde și termenul de bilanț (bilancium = balanță). Această egalitate există în permanentă, nu numai în momentul întocmirii bilanțului.

$$\text{Active} = \text{Datorii} + \text{Capital}$$

Partea stângă a ecuației reprezintă resurse economice, în timp ce partea dreaptă arată sursele de finanțare corespunzătoare acestor resurse, respectiv:

$$\text{Investiții} = \text{Finanțare}$$

6.2.1.1. De ce trebuie întocmit bilanțul ?

- Pentru că este o obligație legală privind întocmirea acestuia anual.
- Pentru că acesta arată care este averea companiei dvs. și obligațiile acesteia față de alte persoane și față de dvs.
- Pentru că orice bancă va dori să vă analizeze bilanțul înainte de a decide să vă acorde un credit.
- Pentru căținerea unei evidențe contabile corecte și întocmirea tuturor formularelor cerute de lege vă scuteste de multe neplăceri din partea Garzii Financiare și a Direcției Generale a Finanțelor Publice.

Bilanțul este întocmit de contabili, dar ei nu sunt singurii care au nevoie să interpreteze datele continute în acesta. Proprietarii firmei, managerii, băncile, diferitele agenții guvernamentale sunt utilizatori frecvenți ai acestui raport financiar.

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

Deoarece principalul scop al unui antreprenor este de a obtine profit, el trebuie sa fie capabil de a "citi" bilantul. Uneori situatia financiara a firmei se schimba dramatic într-o perioada de timp scurta. De aceea este necesar ca rapoartele financiare întocmite sa fie analizate cu atentie.

6.2.2. Situatia veniturilor si cheltuielilor

Situatia veniturilor si cheltuielilor sau Contul de profit si pierdere este o situatie financiara care indica performantele unei firme intr-o anumita perioada de timp.

Performantele firmei sunt exprimate prin veniturile, cheltuielile si profitul obtinute în intervalul analizat. Ea difera de Bilantul contabil, care indica numai cresterea sau descresterea activelor si pasivelor la un moment dat.

6.2.2.1. Cine utilizeaza Situatia veniturilor si cheltuielilor?

Utilizatorii Situatiei veniturilor sunt:

- Patronii, asociatii sau actionarii o utilizeaza pentru a evalua periodic eficienta cu care este condusa firma, veniturile, cheltuielile, etc.
- Bancile - cand li se solicita un credit, pentru a analiza capacitatea de rambursare a solicitantului.
- Managerii firmei - pentru a capata informatii privind eficienta activitatii lor în perioada de timp expirata, precum si pentru a putea realiza o mai buna planificare a activitatii viitoare a firmei. Datele din acest document permit elaborarea unor previziuni financiare care pot fi folosite atat ca instrumente de control financiar, cat si ca baza a studiilor de fezabilitate.
- Investitorii - pentru a vedea daca este oportun sa investeasca în firma respectiva.

Unele observatii importante privind întocmirea situatiei de venituri si cheltuieli.

- Dobanda platita pentru un imprumut este o cheltuiala ce apare in situatia veniturilor si cheltuielilor.
- Returnarea unui imprumut nu este o cheltuiala si nu apare in acest document.
- Situatia veniturilor si cheltuielilor reflecta toate angajamentele facute de companie (sa plateasca sau sa fie platita mai tarziu), dar nu se aplica pentru toate tranzactiile de numerar.
- Amortizarea este o cheltuiala non-baneasca (nemonetara), care creste valoarea bunurilor vandute si este inclusa in situatia veniturilor si cheltuielilor.

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

VENITURI:

- *Vânzarea marfurilor*
- *Venituri din dobanzi*

CHELTUIELI:

- *Cheltuieli cu materiile prime și materialele consumabile*
- *Cheltuieli privind mărfurile*
- *Cheltuieli cu personalul*
- *Amortizare*
- *Cheltuieli cu dobânzile*
- *Taxe*

Veniturile cu orice alte ac **Rezultat total = Venituri totale – Cheltuieli totale** nvestitii si (dobanzile conturilor companiei) si venituri cu caracter exceptional (de exemplu de exemplu un venit din inchirieri sau din vanzarea unui activ).

Fondurile investite de asociati (actionari) în scopul sporirii capitalului social al firmei sau creditele bancare nu reprezinta un venit. Aceste investitii sunt menite sa conduca la o crestere viitoare a veniturilor.

Veniturile totale rezultate din operatiile realizate de companie pe parcursul unui an poarta denumirea de cifra de afaceri.

6.2.2.3. Cheltuieli

Cheltuielile cuprind toate consumurile înregistrate de o firma în scopul producerii de venituri. Acestea pot fi cheltuieli pentru materii prime, salarii si cheltuieli aferente acestora, utilitati, administratie, taxe, amortizare, reclama si promovare, dobanda aferenta imprumuturilor, onorarii, etc.

Cheltuielile facute in avans vor fi trecute in bilantul contabil pe partea activelor, dar nu sunt considerate costuri in situatia veniturilor si cheltuielilor.

6.2.2.4. Rezultate

Profitul brut (numit si rezultatul net al exercitiului) reprezinta diferenta dintre veniturile si cheltuielile realizate in urma diferitelor operatiuni ale companiei.

Cum obiectivul unei afaceri este sa genereze profit, situatia veniturilor si cheltuielilor reprezinta un instrument pe care il putem utiliza pentru a verifica daca obiectivul a fost atins.

Exista doua posibilitati in privinta rezultatului financiar:

- **Profit (sau excedent)**, care inseamna ca realizarile sunt mai mari decat eforturile

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

- **Pierdere (sau deficit)**, ceea ce înseamnă ca acele cheltuieli aparute în timpul operațiunilor depășesc veniturile corespunzătoare operațiunilor corespunzătoare

Profitul brut reprezintă elementul esențial pentru calcularea impozitului pe profit. Există însă o diferență între acesta și **profitul impozabil**, deoarece nu toate cheltuielile rezultate din operațiunile companiei sunt deductibile (amenzii, cheltuieli de promovare care sunt deasupra limitei legale).

6.2.2.5. Amortizarea

Cheltuiala cu amortizarea reprezintă fracțiunea din costul activelor imobilizate (clădiri, echipamente, utilaje, unelte, etc.) folosite în cursul unei perioade contabile. Aceasta este considerată un fel de “taxă” pentru utilizarea activelor, care permite companiei să păstreze anumiți bani pentru costul de reinlocuire al acelor bunuri. Valoarea recuperată este acumulată într-un fond special numit “fond de dezvoltare”, care poate fi utilizat pentru achiziția unor noi active.

Amortizarea este o cheltuială nemonetară, care reduce profitul și, implicit, impozitul pe profit.

Amortizarea este calculată aplicând cota de amortizare la costul de achiziție al activelor fixe. Aceasta este calculată pe baza unui plan de amortizare, de la data dării în folosință a bunului până este recuperat întregul cost de achiziție.

Legislația noastră fiscală acceptă trei metode de depreciere a activelor:

a. Amortizare liniară se stabilește prin aplicarea unei cote de amortizare unice la valoarea de intrare a mijlocului fix amortizabil.

b. Amortizare degresivă care este bazată pe multiplicarea cotelor de amortizare liniară prin anumiți coeficienți fiscali, care au anumite valori în funcție de durata normată de utilizare a mijlocului fix amortizabil. Cu cât activul este mai vechi, cu atât cota de amortizare este mai mare.

c. Amortizarea accelerată constă în calcularea în primul an de utilizare al activelor fixe, o amortizare de 50% din costul de achiziție. Restul va fi calculat ca o amortizare liniară până la recuperarea completă a valorii de achiziție. Aceasta metodă are avantajul de a putea recupera o parte din valoarea activelor fixe mai rapid în primul an de utilizare.

Într-o economie inflationistă, este recomandabil ca valoarea activelor fixe să fie recuperată cât mai repede posibil.

6.2.3. Situația fluxului de numerar

Situația fluxului de numerar (sau de trezorerie) reflectă numerarul net rezultat din activități operaționale, financiare sau de investiții ale companiei pe o perioadă de timp.

Fluxul de numerar este unul dintre instrumentele principale de planificare financiară. Acesta furnizează o proiecție a următoarelor date:

- Disponibilul banesc la începutul perioadei la care se referă, adică soldul inițial al numerarului (în cash și în bancă)

ANTREPRENORAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

- Incasarile in numerar previzionate pentru perioada respectiva
- Cheltuielile in numerar ale aceleiasi perioade
- Disponibilul banesc la sfarsitul perioadei pentru care s-a intocmit aceasta situatie financiara

6.2.3.1. De ce este bine sa intocmim situatia fluxului de numerar?

Fluxul de numerar nu este impus de catre institutii financiare guvernamentale, dar este un instrument managerial bun si un bun reper pentru banca, investitori sau actionari.

Avantajele concrete pe care le ofera elaborarea fluxului de numerar sunt:

- Prezentarea sistematizata a veniturilor si cheltuielilor aferente perioadei viitoare
- Identificarea nevoilor viitoare de numerar ale firmei, astfel incit se poate negocia din timp un credit pentru depasirea acestei "crize" de numerar
- Identificarea din timp a surplusurilor de numerar ce vor aparea in cadrul firmei, astfel incit sa se poata lua masurile necesare unei utilizari eficiente a acestuia, prin reinvestire sau alte operatiuni aducatoare de profit
- Reprezinta un suport important in sustinerea unor credite, imprumuturi de la banci sau alte institutii financiare
- Determinarea posibilitatilor firmei de a sustine din fondurile proprii o investitie mai importanta fara a apela la fonduri imprumutate

6.2.3.2. Cum se intocmeste situatia fluxului de numerar?

Atunci cand se intocmeste un Flux de numerar, trebuie luate in calcul trei tipuri de activitati:

- Activitatea de productie propriu-zisa
- Activitatea de investitii
- Activitatea financiara

Rezultatul acestor activitati se reflecta in sumele de bani care intra sau ies din firma.

PRODUCTIE:

- Castiguri in numerar (+)
- Cheltuieli in numerar (-)

INVESTITII:

- Vanzari de active fixe (+)
- Achizitii de active fixe (-)

FINANTARE:

- Emitere de actiuni (+)
- Plata dividendelor (-)

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

- *Finantare (+)*
- *Restituirea finantarii (-)*

Numerar net = Numerar din operatiuni de productie, finantare si investitii.

Sunt cateva observatii ce trebuie facute in legatura cu completarea situatiei de flux numerar:

- Numai anumite intrari de numerar sunt inregistrate (clienti creditori nu sunt inclusi)
- Numai anumite plati sunt incluse (clienti creditori nu sunt inclusi)
- Sunt considerate toate intrarile de numerar (imprumuturi, dobanzi, contributia actionarilor)
- Sunt inregistrate toate iesirile de numerar (cheltuieli pentru diverse operatii, dobanzi pentru imprumuturi, rate pentru imprumuturi, amenzi, plati in avans)
- Amortizarea este un termen nemonetar, deci nu apare in situatia fluxului de numerar

6.2.4. Relatiile dintre situatii financiare

Din definitia situatiei de venituri si cheltuieli si a bilantului contabil rezulta ca situatia veniturilor si cheltuielilor masoara activitatea companiei pe o anumita perioada de timp, in timp ce bilantul contabil arata situatia companiei la o anumita data. Situatia veniturilor si cheltuielilor, una la inceputul si alta la sfarsitul perioadei de timp, leaga doua bilanturi contabile.

Daca situatia veniturilor si cheltuielilor arata rezultatele din activitatile de productie ale companiei pe o perioada de timp, situatia fluxului de numerar reflecta aceasta in bani lichizi. Este posibil ca uneori, chiar daca situatia veniturilor si cheltuielilor indica profit, compania sa aiba probleme reale, care pot fi detectate analizand situatia fluxului de numerar. Unele cauze pentru astfel de situatii pot fi:

- Vanzari neprofitabile prin politica de credit (in situatia veniturilor si cheltuielilor, la profituri sunt incluse vanzarile pe credit la data inscrisa in contract, astfel ca daca plata este facuta mai tarziu, aceasta nu este inscrisa in fluxul de numerar)
- Rate mari ale imprumuturilor (nu sunt incluse in situatia veniturilor si cheltuielilor, dar sunt trecute in fluxul de numerar)
- Produse finite nevandute (in legislatia noastra, acestea sunt incluse in venituri, dar nu exista intrari de numerar corespunzatoare lor)

Fluxul de numerar explica schimbarile in numerar produse intr-o anumita perioada de timp. Acestea sunt reflectate in bilantul contabil al perioadei respective. De asemenea, fluxul de numerar indica investitiile facute in acea perioada de timp, care se regasesc in structura bilantului contabil (activele fixe si pasivele corespunzatoare cresc).

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

6.3. Cost versus pret

De multe ori, cei doi termeni de “pret” si “cost” sunt considerati interschimbabili. In limbajul comun, aceasta poate fi acceptat, dar in cel de afaceri nu este permis. Sa discutam despre fiecare in parte.

6.3.1. Care este costul unui produs sau serviciu?

Prin insumarea tuturor cheltuielilor facute pentru crearea unui produs sau serviciu obtinem costul acelui produs sau serviciu. Este important pentru manageri sa controleze costurile, dar pentru a realiza acest lucru, trebuie mai intai identificate costurile.

Exista doua componente ale costurilor: directe si indirecte.

COSTURI DIRECTE	COSTURI INDIRECTE
Ce inseamna costuri directe? ✓ Arata resursele utilizate intr-un singur proces ✓ Determinate de costurile de productie ✓ Usor de identificat si atribuit fiecarui produs	Ce inseamna costurile indirecte? ✓ Sunt resurse utilizate in mai multe procese ✓ Nu depind direct de volumul productiei ✓ Mai dificil de calculat
Exemple de costuri directe: ✓ Materii prime ✓ Salarii directe ✓ Utilitati folosite in productie (combustibil pentru motoare, electricitate pentru masini si utilaje)	Exemple de costuri indirecte: ✓ Cladiri (amortizare, intretinere, inchiriere, reamenajare) ✓ Echipament (amortizare, intretinere, inchiriere, reparare) ✓ Salarii indirecte (supervizor, contabil, secretara, reprezentant vanzari) ✓ Transport ✓ Utilitati pentru cladire (lumina, caldura, apa telefon) ✓ Taxe, amenzi, dobanzi la imprumuturi ✓ Cercetare si dezvoltare ✓ Reclama si promovare ✓ Instruire pentru angajati

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

Pentru un produs, costul reprezinta suma componentelor directe si o parte a cheltuielilor indirecte ale afacerii.

$$\text{Cost unitar} = \text{Cost unitar direct} + \text{Parte a costurilor indirecte}$$

Deși categoria costurilor directe este mai redusă ca număr, ele reprezintă partea cea mai mare din costurile totale, în special în domeniul producției. În servicii (domeniile bancar, artistic, consultanță sau design), costurile indirecte pot fi substanțial mai mari.

6.3.2. De ce sunt costurile atât de ridicate?

În timp ce, în general, costurile directe sunt ușor de identificat, cele indirecte pot fi uneori ascunse. Acestea sunt două aspecte pe care antreprenorii le ignoră, de obicei:

- **Sa ia în considerare toate costurile precum:**
 - Salariile pentru propria muncă sau cea a familiei
 - Chiria pentru utilizarea unor clădiri sau echipamente ale partenerilor
 - Cheltuieli pentru instruire
 - Plăți pentru obținerea informației
 - Dezvoltarea și menținerea relațiilor publice
- **Sa se asigure ca toate costurile sunt absolut necesare**
 - Antreprenorii cumpără calculatoare, mașini de lux, telefoane mobile indiferent de utilitatea lor, doar pentru că moda impune acest lucru
- **Sa verifice dacă cheltuielile au valoarea corespunzătoare:**
 - Materiile prime pot fi găsite la costuri mai scăzute dacă sunt achiziționate prin mai puțini intermediari
 - Materiile prime pot fi mai ieftine dacă sunt comandate în cantități mai mari

6.3.3. Ce este pretul?

Pretul este suma pentru care vinzi un produs sau un serviciu. Adunând banii obținuți din vânzare, îți poți calcula profitul afacerii.

6.3.4. Cum poți stabili pretul?

Sunt două metode în determinarea pretului pentru un produs sau un serviciu:

ANTREPRENORIAL SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

- Un proces intern, caracteristic economiilor centralizate, unde pretul este fix si menit sa acopere costurile. Prioritatile in acest proces sunt:
 - **Cat de mult costa producerea unui bun sau serviciu?**
 - **Cat de mare doriti sa fie profitul?**
 - **Cat de mare sa fie pretul stabilit?**
 - **Cum ar trebui sa plateasca piata pretul pentru produsul respectiv?**
- Un proces extern, specific pentru economia de piata, unde preturile sunt mai flexibile si mai diferite, menite sa se muleze pe cererea pietei. Aici, aceleasi elemente sunt intr-o alta ordine:
 - **Care ar fi pretul de piata potrivit pentru produsul respectiv?**
 - **Cat de mult costa sa produci?**
 - **Voi avea pierderi sau profit?**
 - **Merita pentru compania mea sa produc produsul respectiv?**

In economia de piata, factorul determinant in stabilirea politicii de pret este piata, pe langa necesitatea de a acoperi costurile.

6.3.5. Marja de profit

Diferenta dintre pretul unitar si costul unitar este numita marja de profit. Aceasta arata ce suma va ramane in mainile antreprenorilor dupa deducerea atat a cheltuielilor directe, cat si a celor indirecte din preturile obtinute din vanzarea produselor.

$$\text{Marja de profit} = \text{Pret unitar} - \text{Cost unitar}$$

Unul din obiectivele afacerii este cresterea marjei de profit. Aceasta se poate realiza prin doua modalitati:

- Mentinerea preturilor si scaderea costurilor
- Mentinerea costurilor si cresterea preturilor

Deoarece preturile sunt in general stabilite de catre piata, nu poti sa le cresti, totusi, prea mult. Daca faci acest lucru, este posibil sa falimentezi. Mai comun este sa scazi preturile pentru a creste valoarea totala obtinuta din vanzari. Astfel, problema fiecarui manager este sa identifice si sa controleze costurile pentru a putea sa le descreasca.

ANTREPRENORAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

Unii s-ar putea întreba cât de mare ar putea fi marja de profit. Nu există un singur răspuns simplu, fiecare companie având posibilitatea să decidă asupra nivelului propriei marje de profit, ținând cont de domeniul de activitate din care face parte și ciclul de viață al produsului sau al serviciului.

Stabilirea marjei de profit este, în principiu, o problemă de marketing și definește strategia unei companii. Cu toate acestea, ar trebui să menționăm că o creștere a prețurilor depinde foarte mult de acceptul dat de piață, și ar trebui legată de îmbunătățirea unui produs, fie că se realizează la nivelul calității, ambalajului sau serviciilor post-vanzare. Pe de altă parte, reducerea costurilor depinde foarte mult de abilitățile manageriale, dar este o problemă internă, care poate fi rezolvată independent de problemele externe.

SUMAR SI REFERINTE

- ✓ **Contabilitatea** este procesul de identificare, măsurare și comunicare a informației legate de valorile producției, pentru a susține hotărâri și decizii de către deținătorii informației.
- ✓ **Evidența contabilă** este o metodă de a urmări ceea ce deține compania (activele sale) și ceea ce datorează (datoriile sale).
- ✓ **Contul** este un instrument pentru evidența unor operațiunilor economice, iar cu ajutorul acestuia se urmărește operativ existența și mișcarea elementelor patrimoniale.
- ✓ **Principalele situații financiare** sunt: bilanțul contabil, situația veniturilor și cheltuielilor și situația fluxului de numerar.
- ✓ **Bilanțul contabil** prezintă situația firmei la un moment dat în timp.
- ✓ **Situația veniturilor și cheltuielilor** măsoară rezultatele activităților unei firme pe parcursul unui an fiscal.
- ✓ **Situația fluxului de numerar** înregistrează toate intrările și ieșirile de bani, într-o anumită perioadă de timp.
- ✓ **Amortizarea** reprezintă procesul distribuirii costului unui activ pe întreaga perioadă de utilizare, o cheltuială nemonetară, care îi permite firmei să păstreze o anumită sumă de bani pentru înlocuirea activelor fixe.
- ✓ **Costul produselor** însumează toate cheltuielile înregistrate de companie pe parcursul producției unui anumit bun.
- ✓ **Costurile directe** reprezintă costul materialelor directe și a forței de muncă direct implicate în producerea unui bun, aceste costuri putând fi individualizate pe produse și activități.
- ✓ **Costurile indirecte** reprezintă cheltuieli ce vizează mai multe produse, activități sau servicii.
- ✓ **Pretul produselor** reprezintă suma pe care o firmă o pretinde de la clienți.

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

- ✓ **Marja de profit** se calculeaza ca diferenta intre pretul produsului sau serviciului si costul unitar al acestuia
- ✓ **Profitul** unei afaceri este diferenta ramasa dupa deducerea cheltuielilor efectuate de companie din veniturile astfel obtinute si depinde de volumul productiei si al marjei de profit.
- ✓ **Pierdere** reprezinta reducerea beneficiilor economice, inregistrandu-se atunci cand cheltuielile totale sunt mai mari decat veniturile totale pe o anumita perioada de timp.

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

7. Planificare strategică pentru succesul afacerii

Planificarea strategică este esențială pentru succesul afacerii!

Ea răspunde următoarelor întrebări:

- Unde se afla afacerea în prezent?
- Unde intenționați să ajungați în viitor?
- Cum se poate realiza puntea între prezent și viitor?

7.1. De ce planificăm?

Planificarea diminuează riscul. Ea este un instrument important pentru controlul acțiunilor și rezultatelor viitoare. Definirea obiectivelor și strategiilor de atingere a țintelor va ajuta să găsiți mai ușor cele mai bune cai de urmat și să estimați timpul și resursele necesare.

Pentru că este legată de un viitor pe care nu-l cunoaștem, ci doar îl estimăm, planul pe care îl realizăm poate da greș din cauza unor factori neprevăzuți. Din acest motiv, planificarea trebuie să aibă suficient de multă flexibilitate pentru ca, rapid, să luăm deciziile necesare pentru a ne putea adapta, din mers, planul la realitățile în schimbare ale vieții economice și sociale.

7.2. Unde vrem să ajungă afacerea noastră?

7.2.1. Stabilirea obiectivelor

Obiectivele trebuie să existe în orice plan al firmei și permanent în mintea întreprinzătorului. Ele simplifică drumul spre realizarea viselor!

La începerea unei afaceri, obiectivele sunt mai vagi, pentru că nu se cunosc toate detaliile și condițiile în care aceasta va evolua. Pe măsura ce firma se dezvoltă, obiectivele trebuie să devină mai clare și, pe cât posibil, măsurabile.

Multi întreprinzători își fixează în momentul demarării unei afaceri obiective mai modeste decât și-ar dori, din lipsa fondurilor. Acest lucru este mai puțin riscant și va permite testarea noii afaceri și o pregătire graduală fără să faceți datorii mari.

Dacă piața va confirma ideea, va puteți stabili obiective din ce în ce mai ambicioase.

7.2.1.1. Cum definim obiectivele?

Descrieți stadiul la care ați dori să ajungă afacerea Dvs. la sfârșitul unui an de operare utilizând ținte atât cantitative cât și calitative. De exemplu:

- **Nivelul vânzărilor** (în următorul an, firma va produce și vinde 900 unități)
- **Cota de piață** (într-un an, compania va controla 5% din piața locală)
- **Profitabilitatea** (în primul an, se va obține cel puțin 30% profit din vânzări)
- **Pregătirea personalului** (toți angajații vor urma programele de instruire la locul de muncă)

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

- **Dividende** (pentru primul an, volumul dividendelor va fi de 1000 RON)
- **Respectul familiei, prietenilor si partenerilor** (succesul afacerii va fi cunoscut in comunitatea locala).

In faza urmatoare, veti putea stabili obiective pe termen mediu si lung, pentru 2-5 ani (cum sa folositi profitul pentru nevoi personale si dezvoltarea firmei, cum sa va diversificati activitatea, daca doriti sa va asociati cu alti parteneri, etc).

7.2.2. Operatiile curente

Scopul final al oricarei afaceri este obtinerea profitului. Pentru a realiza acest obiectiv, firma trebuie sa aiba finantare ca sa isi desfasoare principalele functii:

- **Aprovizionarea** cu produse, echipamente, materii prime necesare
- **Productia** care utilizeaza resursele (materii prime, forta de munca) pentru a obtine rezultate (produse sau servicii).
- **Marketingul**, activitatea dedicata transferului produselor sau serviciilor catre clienti
- **Administrativa**, activitatea de suport a tuturor compartimentelor operationale (vanzari, productie, marketing, personal), precum si servicii aditionale pentru companie (IT, juridice, cercetare&dezvoltare)

7.2.3. Probleme neprevazute si gestionarea riscurilor

Indiferent cat de bine este condusa o firma, exista intotdeauna posibilitatea sa apara evenimente neprevazute care sa afecteze semnificativ evolutia afacerii.

Probleme frecvente ce pot aparea neprevazut sunt:

- Recesiuni economice
- Schimbari legislative
- Neonorarea comenzilor de catre furnizori
- Disfunctiuni in distributie
- Modificari esentiale ale cererii pietei
- Probleme personale ale patronului

Toate acestea trebuie avute in vedere atunci cand planificam afacerea si realizate planuri de contingenta pentru a face fata efectelor nefaste.

Planificarea trebuie sa tina cont de posibilele evenimente ce pot aparea, dar nu intotdeauna este posibil sa le prevedem corect si integral. De aceea, este necesar sa avem un plan de rezerva, cu actiunile de intreprins in cazul aparitiei unor situatii nefavorabile.

Ca sa putem diminua, pe cat posibil, riscurile, este necesar sa avem mereu in minte ca:

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

- Clientii isi schimba deseori si neasteptat preferintele
- Termenele si calitatea produselor sau serviciilor nu pot fi totdeauna atinse
- Bancile pot creste dobanzile
- Noi reglementari pot aparea
- Apar frecvent inovatii tehnologice importante

Cu cat firma este mai mica, cu atat ea este mai vulnerabila la riscurile ce apar, astfel ca planificarea devine cu atat mai importanta!

7.3. Procesul de luare a deciziilor

Unul din cele mai importante roluri ale unui intreprinzator/manager este luarea deciziilor. Nu este un proces usor, dar iata cateva sfaturi:

- Care sunt alternativele in situatia data (cel putin doua solutii posibile)?
- Raspundeti la intrebarea: care sunt rezultatele pe care le puteti obtine pentru fiecare alternativa?
- Dar probabilitatea obtinerii fiecarui rezultat?
- Pentru fiecare rezultat in parte, identificati care sunt beneficiile obtinute.

7.3.1. Pasii procesului de decizie

Principalii pasi in luarea deciziilor sunt urmatoarii:

- Analiza situatiei prezente
- Extensia analizei cu estimari despre evolutia viitoare ("ce se intampla daca?"), pentru a identifica impactul deciziei
- Evaluarea metodelor alternative pentru obtinerea de informatii suplimentare si alegerea celei mai bune din punct de vedere al raportului cost-beneficiu

7.4. De ce esueaza o afacere?

Intreprinzatorul trebuie sa fie optimist, dar in acelasi timp si realist deoarece sunt multe cauze care conduc la falimentul unei afaceri. Principalele sunt:

7.4.1. Lipsa unei planificari aprofundate si a unei evaluari serioase

Multi considera afacerile ca un joc de noroc. Aceasta abordare este gresita si poate duce la esecul afacerii. O afacere de succes se bazeaza pe o planificare buna, care sa prevada cat mai corect toti pasii ce trebuie urmati.

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

Cele mai frecvente efecte negative rezultate din lipsa unei planificari serioase sunt:

- **Fluxuri de numerar negative**, care inseamna pierdere de bani
- **Stabilirea de preturi prea mici**, care, chiar daca la inceput permit vanzarea rapida a produselor, nu pot asigura functionarea afacerii pe termen lung
- **Esecul in a controla relatia cu furnizorii/distribuitorii**, care determina blocarea productiei sau vanzarilor
- **Niveluri neadecvate ale stocurilor** este una din greselile cele mai frecvente si foarte periculoase pentru firma
- **Munca excesiva**, datorita unei necorespunzatoare estimari a nevoii de personal, cu efecte negative asupra calitatii rezultatelor
- **Rezultate supra-estimate**, fata de resursele firmei
- **Capital de lucru insuficient** care determina imposibilitatea functionarii afacerii

7.4.2. Lipsa experientei

Experienta este foarte importanta atunci cand incepem o afacere, fie ca este vorba de experienta manageriala sau tehnica, de specialitate.

In general, intreprinzatorii au experienta profesionala, asa alegandu-si domeniul in care vor demara o afacere. Foarte putini, insa, au si abilitati si cunostinte manageriale.

Pentru a depasi acest handicap, un intreprinzator trebuie:

- Sa citeasca (studiu individual)
- Sa participe la seminarii de specialitate
- Sa lucreze sau sa fi lucrat efectiv in domeniul respectiv
- Sa ceara sprijin managerial de la consultanti sau alte persoane care au avut o functie de conducere intr-o alta companie

7.4.3. Lipsa finantarii

Sa incepeti o afacere fara resurse, este imposibil! Chiar daca aveti un proiect foarte bun, este putin probabil ca un finantator extern (fie banca sau investitor) sa va acorde finantare in momentul inceperii afacerii. Orice finantator doreste sa vada o minima istorie a firmei pentru a putea evalua seriozitatea si capacitatea dvs. de a genera suficient profit.

Chiar daca ati obtine un credit, este foarte riscant pentru lichiditatea si solvabilitatea firmei Dvs sa contractati datorii semnificative de la inceput. De aceea, este important sa aveti resurse financiare proprii sau sa le obtineti din familie si sa incepeti la scara mica afacerea, urmand a va dezvolta, printr-o planificare riguroasa, pe masura ce apare succesul.

ANTREPRENORIAL SUSTENABIL ÎN REGIUNEA NV

7.4.4. Politica de personal inadecvata

Gasirea persoanelor potrivite si conducerea lor eficienta este o conditie fundamentala pentru o buna operare a firmei. Daca nu folosim metode de recrutare si selectie corespunzatoare, nu stim sa ne organizam si motivam forta de munca, nu delegam autoritate si nu stim sa controlam performanta, vom avea rezultatele scontate si firma nu va obtine profit.

7.4.5. Utilizarea inadecvata a profitului

De multe ori, intreprinzatorii considera ca vor avea intotdeauna profit si, ca atare, atunci cand il obtin, il folosesc integral ca venit personal. In realitate, afacerea are suisuri si coborasuri si nu inregistreaza constant profit. O firma fara rezerve financiare este expusa falimentului. Profitul trebuie sa fie partial reinvestit in afacere, in special la inceput, atunci cand veniturile companiei sunt mici. Si dupa aceea, firma trebuie sa creasca pentru a face fata competitiei, astfel incat este necesar ca reinvestirea profitului sa devina o activitate constanta.

7.5. Ce determina succesul unei afaceri?

Nu exista, din pacate, o reteta universala si infailibila pentru obtinerea succesului in afaceri.

Totusi, putem evita multe din riscurile cu care ne confruntam daca:

- Avem o idee viabila de afaceri,
- Planificam serios,
- Suntem dedicati total afacerii,
- Avem angajati si parteneri loiali si profesionisti,
- Beneficiem si de putin noroc!

Concluzia finala este ca aveti nevoie de curaj, dedicatie, cunostinte si abilitati, energie, multa munca si noroc pentru a fi un intreprinzator de succes!

REZUMAT SI REFERINTE

- ✓ **Planificarea afacerii** este o conditie de baza pentru succesul sau.
- ✓ **Unul din instrumentele cele mai utile este planul de afaceri.**
- ✓ **Identificarea si evaluarea alternativelor** si stabilirea masurilor de combatere a riscurilor sunt elemente absolut necesare.
- ✓ **Luarea deciziilor** este un proces complex ce trebuie tratat cu maxima atentie.

ANTREPRENORIAT SUSTENABIL IN REGIUNEA NV

- ✓ *Intreprinzatorul trebuie sa aiba o **atitudine pozitiva** fata de afacerea pe care o construieste dar sa arate, in acelasi timp, si mult realism in identificarea posibilelor conditii de esec.*