



Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

MANUAL COMPETENȚE ANTREPRENORIALE program de formare autorizat ANC

Craiova

2022



Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

CASETA TEHNICĂ

Titlul Programului: Programul Operațional Capital Uman 2014-2020.
Titlul Proiectului: „Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH»
Cod proiect: 141131
Editorul materialului: IPA SA România
Data publicării: Ianuarie 2022

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



Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

CUPRINS

1. A fi sau a nu fi intreprinzator	- 7-
1.1. De ce aleg oamenii sa inceapa o afacere proprie?	- 7-
1.2. Avantaje si dezavantaje pentru antreprenori	- 8-
1.2.1. La ce beneficii sa va asteptati?	- 8-
1.2.2. Ce dezavantaje pot aparea?	- 9-
1.3. Problemele in antreprenoriat	- 10-
1.3.1. Esec sau succes?	- 10-
1.3.2. Care este nivelul responsabilitatii?	- 11-
1.3.3. Probleme de finantare?	- 12-
1.3.4. Este familia un sprijin?	- 12-
1.4. Cum sa iti valorifici potentialul antreprenorial?	- 13-
1.4.1. Definitia antreprenorului	- 13-
1.4.2. Portretul ideal al antreprenorului	- 13-
1.4.3. Auto-evaluarea	- 14-
2. Cum incepem propria afacere?	- 15-
2.1. Ce afacere sa incepi?	- 16-
2.1.1. Cum sa generati idei?	- 16-
2.1.2. Evaluarea unei idei de afaceri	- 16-
2.1.3. Asteptari de la un nou proiect	- 17-
2.1.4. Dezvoltand ideea de afaceri	- 17-
2.1.5. Organizarea operatiunilor	- 18-
2.1.6. Resurse necesare pentru afacere	- 20-
2.2. Forme legale ale afacerii	- 24-
2.2.1. Tipuri de firme	- 24-



Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

2.2.2. Cum sa alegem cea mai potrivita forma juridica?	- 24 -
2.2.3. Alegerea partenerilor de afaceri	- 25 -
2.3. Poti sa iti conduci afacerea?	- 26 -
2.3.1. Ce sunteti capabili sa faceti?	- 26 -
2.3.2. Ce fac managerii?	- 27 -
2.3.3. Obtinerea asistentei	- 28 -
2.4. Afaceri de succes?	- 30 -
2.4.1 Avantaje ale afacerilor mici	- 30 -
2.4.2 Dezavantaje ale afacerilormici	- 31 -
2.4.3. Bariere la patrunderea pe piata	- 31 -
3. Cum ne finantam afacerea?	- 33 -
3.1. Cand are afacerea nevoie de finantare?	- 33 -
3.2. Surse de finantare	- 34 -
3.2.1. Capital social	- 34 -
3.2.2. Capitalul obtinut din imprumuturi	- 35 -
3.3. De ce un credit bancar?	- 38 -
3.3.1. Cum sa cauti un credit bancar?	- 38 -
3.3.2. Tipuri de credite	- 38 -
3.3.3. Termenii imprumutului	- 39 -
3.4. Decizii legate de finantare	- 41 -
3.4.1. Obtinerea finantarii	- 41 -
3.4.2. Etape ale afacerii ce urmeaza a fi finantata	- 43 -
4. Planificarea afacerii	- 45 -
4.1. Ce este un plan de afaceri	- 45 -
4.2. De ce este bine sa va elaborati un plan de afaceri ?	- 45 -
4.3. Cum se elaboreaza un plan de afaceri ?	- 46 -
4.4. Continutul planului de afaceri	- 49 -

Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

4.4.1. Afacerea	- 50 -
4.4.2 Piata	- 50 -
4.4.3 Organizare si conducere	- 52 -
4.4.4 Informatii financiare	- 53 -
4.4.5 Anexe	- 54 -
4.4.6 Sumarul executiv	- 54 -
5. Cum derulam activitatea de marketing?	- 57 -
5.1. Domeniile si functiile marketing-ului	- 59 -
5.1.1. Piata	- 59 -
5.2. Mixul de marketing	- 62 -
5.2.1. Produsul	- 63 -
5.2.2. Distributia	- 64 -
5.2.3. Stabilirea pretului	- 65 -
5.2.4. Promovarea	- 67 -
5.3. Competitia	- 69 -
5.3.1. Studiul de marketing	- 70 -
6. Cum gestionam finantele firmei	- 71 -
6.1. Contabilitatea si evidenta contabila	- 71 -
6.1.1. Definitii	- 71 -
6.1.2. Evidenta contabila	- 72 -
6.1.3. Conventii de contabilitate	- 72 -
6.2. Principalele situatii financiare	- 73 -
6.2.1. Bilantul contabil	- 74 -
6.2.2. Situati veniturilor si cheltuielilor	- 75 -
6.2.3. Situati fluxului de numerar	- 79 -
6.2.4. Relatiile dintre situatii financiare	- 81 -
6.3. Cost versus pret	- 81 -



Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

6.3.1. Care este costul unui produs sau serviciu?	- 82 -
6.3.2. De ce sunt costurile atât de ridicate?	- 83 -
6.3.3. Ce este pretul?	- 83 -
6.3.4. Cum poți stabili pretul?	- 84 -
6.3.5. Marja de profit	- 84 -
7. Planificare strategică pentru succesul afacerii	- 86 -
7.1. De ce planificăm?	- 86 -
7.2. Unde vrem să ajungă afacerea noastră?	- 87 -
7.2.1. Stabilirea obiectivelor	- 87 -
7.2.2. Operațiunile curente	- 88 -
7.2.3. Probleme neprevăzute și gestionarea riscurilor	- 88 -
7.3. Procesul de luare a deciziilor	- 89 -
7.3.1. Pașii procesului de decizie	- 89 -
7.4. De ce eșuează o afacere?	- 90 -
7.4.1. Lipsa unei planificări aprofundate și a unei evaluări serioase	- 90 -
7.4.2. Lipsa experienței	- 90 -
7.4.3. Lipsa finanțării	- 91 -
7.4.4. Politica de personal inadecvată	- 91 -
7.4.5. Utilizarea inadecvată a profitului	- 92 -
7.5. Ce determină succesul unei afaceri?	- 92 -
7.6. Principiile dezvoltării durabile în activitatea organizației	- 93 -
7.6.1. Conceptul de dezvoltare durabilă	- 93 -
7.6.2. Promovarea dezvoltării durabile la nivel european – evenimente importante	- 94 -
7.6.3. Principii și criterii ale dezvoltării durabile	- 95 -
7.6.4. Dezvoltarea durabilă în România	- 97 -
7.6.5. Responsabilitatea organizației în contribuția la dezvoltarea durabilă	- 98 -



Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

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 unii dintre Dvs. si-au pus aceste intrebari, au cautat raspunsuri si au decis sa puna bazele unei afaceri proprii. Si poate unii dintre Dvs. nu au avut curajul de a merge mai departe. Vom incerca sa structuram un proces de auto-evaluare pentru cei ce iau in considerare posibilitatea de a deveni antreprenori. Catre sfarsit, ar putea sa fie mai usor sa decideti daca sunteti pregatiti pentru rolul de antreprenor - dificil, dar plin de provocari interesante.

1.1. De ce aleg oamenii sa inceapa o afacere proprie?

Diferite persoane au motive diferite sa inceapa o activitate. Aceasta are o influenta importanta asupra succesului unei intreprinderi, deoarece reprezinta o metoda de a masura cat de implicata si dedicata este persoana respectiva. Iata unele dintre cele mai intalnite motive pentru a pune bazele unei afaceri:

- ☐ Lipsa alternativelor (somaj, nevoia unui venit mai mare)
- ☐ Dorinta de a dobandi independenta din punct de vedere financiar si de a avea profit
- ☐ Dorinta de a deveni propriul sef
- ☐ Lipsa de satisfactie legata de locul de munca actual
- ☐ Dorinta de a profita de oportunitati pe care le ofera piata
- ☐ Exemplul succesului altor persoane
- ☐ Incercarea de a combate rutina, nevoia unei schimbari majore
- ☐ Dorinta de a face ideile proprii sa prinda viata.

Dar ce putem spune despre absolventi? Au acestia motive deosebite pentru a deveni antreprenori? In multe privinte, absolventii urmaresc aceleasi motive, dar deciziile acestora pot fi influentate de factori suplimentari precum:



Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

- Nevoia de a lupta împotriva prejudecăților față de statutul în societate; să demonstreze că nu numai persoanele mature 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 – adesea în facultate, viitorii absolvenți au idei de afaceri, multe derivând din dinamica tinereții.
- Frustrări datorită negăsirii unor locuri de muncă atractive, bine plătite și care să permită o evoluție profesională constantă în timp; locuri de muncă anost, plictisitoare, Nevoia unui echilibru în viața după o schimbare majoră (după terminarea facultății, eventual părăsirea orașului universitar)

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.

1.2.1. La ce beneficii să vă așteptați?

Dacă dorești să ai succes în afaceri este esențial să gândești pozitiv și să cauți avantajele. Sunt unele beneficii evidente, pe care viitorii antreprenori trebuie să le ia în considerare atunci când își inițiază o afacere. Acestea pot fi:

- Nu ai limite în ceea ce privește îmbunătățirea poziției tale sociale și financiare. Cu multă muncă și ceva noroc poți dezvolta în timp o afacere profitabilă care îți poate aduce prosperitate în viață
- Ai independență în luarea deciziilor. Acesta este un avantaj important pentru cei cărora nu le place să urmeze ordinele altora, care au propriile idei și dorința de a întreprinde ceva într-un timp cât mai scurt
- Poți să îți alegi singur persoanele cu care dorești să lucrezi și să îți întocmești propriile criterii de selecție, bazate pe cunoaștere, abilități sau personalitate, fără nici o obstrucție
- Ești mai puțin expus somajului, cel puțin atât timp cât afacerea este profitabilă
- Este o răsplată mult mai evidentă dacă afacerea decurge în mod corespunzător, din punct de vedere al banilor, respectului, puterii și recunoașterii din partea partenerilor





Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

- 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 familiei tale, creand o companie solida, rezistenta in timp

Ca antreprenor 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
- Tinerii pot aplica stiluri de management diferite, care acorda o importanta mai ridicata problemelor tinerilor, deci isi pot asigura mai multa loialitate din partea angajatilor tineri;
- Tinerii sunt inclinati 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 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 eventual 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





Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

- Trebuie să fii pregătit să muncești foarte multe ore și să îți petreci multe vacanțe la birou
- Aceasta activitate presupune, mai mult decât în alte domenii de activitate, continuă presiune și stres
- În afaceri, sarcina managerului este să fie atent în permanență la schimbările frecvente din mediul economic
- Poate cea mai dificilă problemă ce trebuie depășită de un tânăr în domeniul antreprenorial este capacitatea redusă de a duce o viață socială și, eventual, de familie normală

În statistici și rapoarte sociale, absolvenții de învățământ superior, apar uneori ca un grup dezavantajat, pe piața muncii. Să fie oare adevărat? Numărul absolvenților orientați spre afaceri nu este atât de ridicat, deoarece aceștia se confruntă cu câteva probleme

- Retineri din partea partenerilor să facă afaceri cu proaspeți absolvenți, indiferent dacă sunt angajați, patroni, clienți sau furnizori

Viața reală este departe de a fi perfectă, așa că fiecare individ trebuie să afle care sunt sacrificiile făcute pentru fiecare decizie. Ceea ce trebuie să faci este să cântărești cu multă atenție și realist, atât avantajele cât și dezavantajele, înainte de a merge mai departe.

1.3. Problemele în antreprenariat

Pe lângă consecințele ce apar la luarea deciziei de a deveni antreprenor, există unele aspecte importante ale noii Dvs. vieți, ce ar trebui analizate înainte de a face un alt pas semnificativ. Acestea sunt probleme, în principal, subiective și impactul lor depinde foarte mult de propria Dvs. personalitate.

1.3.1. Esec sau succes?

Nu există afaceri fără risc. Cei ce doresc să devină antreprenori trebuie să fie conștienți de acesta și să dobândească abilitatea de a diminua riscurile cât mai mult posibil.

Cel mai evident risc ce poate apărea pe parcursul unei afaceri este eșecul proiectului. Oamenilor le este frică în general de aceasta, deoarece implică pierderea:





Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

- ☐ 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



Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

1.3.3. Probleme de finanțare?

Pentru ca să vă aflați în siguranță, planificați lucrurile în așa fel încât venitul minim să fie obținut în fiecare lună. Evitați ca toți membrii familiei dvs. să renunțe la slujba pentru a pune bazele unei afaceri.

Pe lângă lipsa de experiență a antreprenorilor, sunt foarte puține instituții financiare capabile să ofere suport unei întreprinderi private mici. De obicei, 15-20% din investiția inițială ar trebui să fie din sursele proprii și oamenii care se gândesc să pornească o afacere fără capital sunt nerealisti. Bani necesari în plus față de resursele personale ar putea fi obținuți de la:

- ☐ Rude, sau prieteni care împrumută bani
- ☐ Împrumuturi bancare
- ☐ Acționari
- ☐ Parteneri

Atunci când finanțarea are loc din surse externe, planul de afaceri este esențial. Nimeni nu va investi bani într-o afacere dacă profitul nu este privit ca o realitate în viitor.

Tinerii absolvenți pot avea și mai multe probleme în obținerea finanțării necesare deoarece, în mod tradițional, sursele lor financiare sunt, în general, reduse. Dacă o femeie antreprenor dorește să garanteze un împrumut cu casa familiei, de cele mai multe ori ea trebuie să obțină un acord formal al părinților / rudelor.

1.3.4. Este familia un sprijin?

Inițierea unei afaceri implică schimbarea stilului de viață, al dvs. și al familiei. V-ați aștepta ca rudele apropiate să vă fie aproape, oferindu-vă sprijin și înțelegere. Astfel, barbat sau femeie, este bine să luați decizia de a începe o afacere după ce ați discutat în prealabil cu familia / prietenii, să fiți siguri că aveți pe cineva alături.

Izolarea de familie / prieteni este un aspect negativ foarte serios. Antreprenorul trebuie să găsească în familie:

- ☐ Consolare și înțelegere în momente mai grele
- ☐ Sprijin și încredere, când risca





Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

1.4. Cum să îți valorifici potențialul antreprenorial?

1.4.1. Definiția antreprenorului

Conform dicționarului, antreprenorii sunt oameni care au abilitatea să sesizeze și să evalueze oportunități de afaceri, să adune resursele necesare și să profite de oportunități, prin acțiuni specifice care conduc la obținerea succesului.

1.4.2. Portretul ideal al antreprenorului

Antreprenorul este, de multe ori, identificat ca o persoană care își asumă riscuri, dar este mai mult decât atât. Au fost multe încercări să se creeze un portret al antreprenorului ideal, dar, de cele mai multe ori, au eșuat din pricina a numeroase contra-exemple. Este simplu de explicat prin prisma faptului că există atât de multe prototipuri ale comportamentului unui individ.

Vom încerca să sugerăm o listă de caracteristici mai des întâlnite în rândul oamenilor de afaceri de succes:

CARACTERISTICILE ANTREPRENORULUI

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



Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

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 atenție antreprenorii pe care îi cunoașteți sau pe cei care apar în emisiuni TV legate de mediul de afaceri și gândiți-vă cum ați reacționa dacă ați fi în locul lor.

Să devii antreprenor este un test de creativitate și curaj, dar merita să încercați atâta timp cât și alții au realizat acest lucru. Vestea cea bună este că în multe privințe poți evolua, dobândind noi cunoștințe și abilități.

Presupuneti acum că ați decis că aveți profilul corespunzător unui antreprenor, sunteți conștienți de majoritatea riscurilor și avantajelor de a fi un antreprenor privat și, de asemenea, aveți o idee de afaceri. Deci sunteți pregătită să începeți. Ce urmează?

Sunt unele elemente esențiale ce trebuie luate în considerare și evaluate în mod corect înainte de a începe această operațiune. Următorul capitol vă va ajuta să faceți un pas înainte.



Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

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 antreprenorat trebuie facuta cu o atitudine pozitiva, dar realista, cantarind avantaje si dezavantaje. Tinerii absolventi trebuie sa fie pregatiti 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.

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.





Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

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 vizitatori. 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)
- 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.





Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

- 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. Așteptari de la un nou proiect

Ce definește o idee ca fiind profitabilă depinde foarte mult de motivația de a începe o nouă afacere. Cu toate acestea, se pot identifica unele cerințe economice pentru noul proiect:

- Necesita un interval de timp relativ scurt pentru a crea o valoare semnificativă
- Asigura un venit cu periodicitate convenabilă
- Are potențial de creștere, capacitatea sa creeze active și să sporească profiturile
- Intern, poate genera fonduri pentru a finanța și a susține creșterea

2.1.4. Dezvoltand ideea de afaceri

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

- Servicii: turism, pictura, decorare, baby-sitting, menaj sunt doar câteva exemple
- Comerț: vânzarea cu amănuntul, vânzare cu ridicata, comanda prin mail, vânzare prin telefon, vânzări „din USA în USA”
- Producție: când este vorba de mici afaceri, producția se referă la domenii precum: arte meșteșugărești, articole vestimentare, bijuterii, mici ferme, mic mobilier

2.1.4.1. Ce produse sau servicii?

Prima condiție pentru o afacere solidă este să definești în mod clar aria de activitate, fie că te afli în domeniul de producție, comerț sau servicii. Practic, trebuie să ai în vedere următoarele:

- O descriere detaliată a produsului sau a serviciului





Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

- Caracteristici specifice care le diferențiază de alte produse similare de pe piață, oferindu-i un caracter unic
- Dacă produsele sunt, sau este necesar să fie licențiate, sau este necesar a plăti anumite drepturi de autor
- Produsul/serviciul este în conformitate cu legislația în vigoare (legea interzice desfășurarea anumitor tipuri de activități, în timp ce pentru anumite produse necesită anumite măsuri de securitate, de protecție sanitară)

Spre exemplu, te decizi ca noua afacere va fi în domeniul turismului rural. Apoi trebuie să decizi să dacă serviciile oferite vor include atât cazarea cât și masa și, eventual, alte servicii, dacă vor avea un anumit specific (regional, tematic) sau dacă ele vor fi comune, dacă vor fi adresate unor clienți doar din județ, de la nivel național sau și din străinătate. Trebuie apoi, să afli ce dotări, cerințe minime de sănătate, confort sunt obligatoriu de respectat pentru astfel de afacere. Abia apoi vei putea estima câți clienți vei avea și cât venit ar putea să-ți genereze afacerea.

O descriere cu acuratețe a produsului sau serviciului ajută, pe de o parte, să definești piața și compatibilitatea cu cererea potențială și, pe cealaltă parte, să organizezi resursele concrete în vederea obținerii produselor sau serviciilor.

2.1.5. Organizarea operațiunilor

Pentru a oferi produse sau servicii, o companie trebuie să se decida asupra volumului și tipului de operațiuni ce trebuie întreprinse. Indiferent dacă aveți o activitate de producție, de servicii sau o activitate comercială trebuie să faceți o descriere a procesului, operațiunilor, procedurilor și standardelor specifice acestei activități.

2.1.5.1. Organizarea producției

Pentru desfășurarea unei activități de producție este necesar să vă decideți asupra unor aspecte esențiale:

- Tipul de tehnologie
- Tipul de echipament ce va fi utilizat
- Cum să achiziționezi echipamentul (închiriere, achiziție, leasing)
- Volumul producției (volumul vânzărilor previzionat pe termen scurt și lung)





Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

- Capacitatea de producție (capacitatea maximă de producție sau gradul de utilizare)
- Necesarul de clădiri, spații și metode de achiziționare a acestora
- Organizarea procesului de producție
- Aprovizionarea cu materii prime
- Numarul și calificarea personalului

2.1.5.2. Organizarea serviciilor și a activității comerciale

De multe ori, întreprinzătorii din domeniul serviciilor sau al comerțului consideră mai puțin importantă analiza și proiectarea operațiunilor și aplică metoda “încercare și eroare”. Este însă important să ai o metodă organizată chiar și în acest domeniu:

- Definirea activităților cerute și desfășurarea lor
- Organizarea amplasării spațiilor folosite
- Să decizi cum să achiziționezi aceste spații (închiriere, cumpărare, construcție)
- Alegerea echipamentului adecvat ce urmează a fi închiriat, cumpărat sau luat în leasing
- Evaluarea personalului necesar în termeni de număr și abilități
- Decizii asupra furnizorilor
- Determinarea metodelor de a servi clienții

2.1.5.3. Implicații ale deciziilor operaționale

În continuare, vom estima condițiile pentru celelalte laturi ale oricărei afaceri:

- Din punct de vedere financiar, trebuie să analizați volumul investițiilor, sursele financiare, veniturile, costurile și profiturile așteptate
- Pentru marketing trebuie verificată poziția produsului/serviciului pe piață și identificate metodele de a-l promova, chiar dacă în această fază incipientă acest lucru se realizează mai degrabă intuitiv decât științific
- În domeniul personalului va trebui să gândiți la angajarea și recrutarea personalului pentru toate activitățile companiei.





Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

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

Principalul rol al unui antreprenor este sa identifice, cu creativitate, resursele si ilocutorii 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





Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

O simplă aprobare neobținută la timp poate pune în pericol activitatea extrem de serioasă. De asemenea, utilizarea unei tehnologii, a unei idei sau a unui simbol fără a avea autorizația necesară poate avea consecințe majore dacă se ignoră legislația referitoare la drepturile de autor.

2.1.6.2. Locația/ spațiile pentru afaceri

Spațiul pentru orice activitate (comert, serviciu, producție) trebuie să îndeplinească anumite cerințe de bază:

- ☐ Să ofere siguranță pentru oameni și operațiuni
- ☐ Să fie adecvat pentru o anumită funcție
- ☐ Să ofere un mediu plăcut sau cel puțin acceptabil pentru oameni
- ☐ Să reprezinte un simbol al companiei pentru clienți
- ☐ Să fie avantajos din punct de vedere economic
- ☐ Să aibă o locație pe placul clienților, furnizorilor și angajaților

2.1.6.3. Furnizori

Calitatea și încrederea furnizorilor au un impact foarte mare asupra afacerii. Pentru orice tip de activitate, furnizorii sunt diferiți, așa că ei trebuie să fie analizați independent, de la caz la caz.

Foarte important este să nu te bazezi pe un singur furnizor. S-ar putea întâmpla ca acesta să profite de tine în situații de criză (lipsa de timp, nevoia unei cantități sporite, schimbări în calitatea sau gama de produse) sau să dea faliment. Criteriile de selecție cele mai convenabile pentru furnizori pot fi:

- ☐ Locația furnizorilor
- ☐ Calitatea produselor oferite
- ☐ Costurile sau aranjamentele financiare și de mentenanță (reduceri pentru volumul produselor achiziționate, modalități de plată)
- ☐ Garanția și mentenanța produselor
- ☐ Instalarea și testarea echipamentelor
- ☐ Receptivitatea față de cereri
- ☐ Relații personale





Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

Toate aceste aspecte sunt importante în alegerea unui furnizor adecvat, dar prioritățile depind de obiectivele specifice ale companiei. Dacă, pentru producție, este necesar timp mai îndelungat pentru a planifica tehnologiile, procedurile și furnizorii, în domeniul serviciilor și al comerțului, trebuie să reacționați imediat la orice schimbare a cererii pieței (noi produse, noi mărci, noi politici de stabilire a prețului, noi înlocuitori) pentru a ține pasul cu competiția. Astfel, cum structura vânzărilor se schimbă relativ des, în comerț trebuie să fiți mult mai flexibil și rapid în căutarea permanentă a noilor parteneri.

2.1.6.4. Canalele de distribuție

Distribuția este importantă pentru toate întreprinderile și corespunde unei modalități concrete de capitalizare a produselor, până la modurile prin care acestea ajung la consumatori.

În principiu, sunt trei metode importante:

- Comerțul direct (nu necesită cheltuieli adiționale pentru magazine și vânzători)
- Comerțul cu amanunț (înseamnă folosirea intermediarilor pentru relația cu clienții finali)
- Comerțul cu ridicată (implică existența a doi intermediari înainte ca produsul să ajungă de la producător la consumatorii finali)

Pentru servicii nu este o problemă atât de evidentă, prin definiție această zonă însemnând contactul direct cu clienții. Dacă folosiți intermediari în distribuție, aceștia sunt parteneri importanți pentru afacere, deoarece ei controlează vânzarile către clienți, iar fără clienți, practic afacerea nu există. Criteriile pentru alegerea partenerilor de distribuție pot fi:

- Locația și imobilizările fixe ale distribuitorilor
- Aranjamentele financiare (modalitățile de plată folosite de aceștia pentru marfa, ce reduceri doresc)
- Calitatea serviciilor (imaginea magazinului, atitudinea vânzătorilor, prezența produselor concurenței)

2.1.6.5. Fonduri necesare afacerii

Fondurile reprezintă o resursă critică pentru o afacere și necesită o analiză amanunțită. La început, ar trebui să aveți în vedere fondurile necesare pentru:

- Înființarea companiei (înregistrarea, obținerea autorizațiilor, licențelor, conturi bancare)
- Investiții inițiale (echipamentul minim, achiziția și organizarea imobilelor)





Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

- Funcționarea afacerii (fondul de rulment pentru operațiile curente precum materii prime, materiale, salarii)

Următorul pas, după măsurarea dimensiunilor activității pentru următorii doi ani, comparați sumele necesare cu resursele disponibile (economii personale, împrumuturi sau alte investiții.)

Finanțarea depinde, în general, de tipul de activitate pe care urmează să îl întreprindem:

- Activitățile din domeniul serviciilor necesită un capital inițial mai redus
- Comerțul implică sume moderate de bani (cu excepția plasării bunurilor în regim de consignatie unde sumele sunt mai scăzute)
- Producția necesită investiții majore

Trebuie să aveți în vedere faptul că participarea personală la finanțarea afacerii este absolut necesară. La aceasta puteți adăuga fonduri externe.

Încercați să fiți moderate în evaluarea aspectelor financiare ale afacerii Dvs., cheltuielile fiind, în general, mai ridicate decât ce ați anticipat, iar profiturile mai mici decât cele prevăzute.

Este important la începutul unei afaceri, să cântăriți corect capacitatea și volumul viitoarei Dvs. afaceri. Este preferabil să începeți la o scară mai mică, păstrându-vă opțiunea de a vă extinde afacerea în viitor.

2.1.6.6. Echipament pentru afacere

Prin stabilirea dimensiunilor producției și tipului tehnologiei, identificăm felul și numărul echipamentelor necesare.

Decizia legată de echipamentul folosit ar trebui să corespundă obiectivelor companiei atât pe termen scurt, cât și pe termen lung (dezvoltarea sau diversificarea producției). Aceste aspecte se referă la flexibilitate, multifuncționalitate și înnoirea echipamentului.

2.1.6.7. Resursele umane

Personalul unei întreprinderi reprezintă o resursă vitală pentru succesul unei afaceri. Din modul de organizare rezultă forța de muncă necesară precum și structura sa. Faza următoare este stabilirea metodei de găsire a personalului și a procedurii de selecție, angajare și coordonare. Alegerea angajaților reprezintă o decizie importantă, în sensul că aceștia ar trebui să ofere sprijinul necesar din punct de vedere al relațiilor profesionale, organizaționale și interne.





Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

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
- ☐ Mărimea 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.



Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

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 va doriți să împărtășiți riscurile și succesele
- ☐ Un specialist care să asigure profesionalism afacerii
- ☐ Un investitor cărui îi promiteți un câștig
- ☐ O altă companie care deține o resursă extrem de importantă pentru afacerea Dvs.

Ar trebui să vă stabiliți obiective realiste pentru noua afacere, care să se potrivească dorințelor și abilităților Dvs., precum și ale eventualilor parteneri. Din pricina unei investiții inițiale reduse, unele afaceri depind de partenerii de afaceri (furnizori, proprietari, parteneri), care încearcă să obțină profituri prin controlul resurselor celor mai importante. Domeniul afacerilor implică relații și cooperare. Primii oameni pe care te bazezi sunt partenerii de afaceri. Un antreprenor are avantajul de a se înțelege cu partenerii săi, care de cele mai multe ori sunt impuși de factori externi. Iată câteva întrebări pe care ar trebui să vi le puneți înainte de a încheia orice contract.

2.2.3.1. Chiar am nevoie de un partener?

Motivele pentru care aveți 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. În cine să am încredere?

Prietenia nu este întotdeauna necesară sau suficientă pentru a asigura o bună colaborare și încredere reciprocă. De cele mai multe ori, partenerii încep o afacere plină de entuziasm, dar mai târziu apar neînțelegeri între aceștia. Pentru a evita conflicte viitoare, cei ce își doresc să devină parteneri ar trebui să se decida asupra următoarelor cerințe:

- ☐ Aceeași imagine clară a obiectivelor afacerii pe termen scurt și lung
- ☐ O percepție asemănătoare asupra problemelor ce trebuie a fi depășite
- ☐ Politici și strategii ce urmează a fi folosite (priorități, cum este distribuit timpul, termene limită, cine este responsabil pentru detectarea problemelor ce pot apărea)





Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

- 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 imparti 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 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 demanagement.

2.3.1. Ce sunteti capabili 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 calificarile 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 capabil 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





Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

- O noua afacere poate fi bazată pe abilități, cunoștințe și experiență dobândite din: slujbă, pasiuni, studiu personal sau educație
- Întotdeauna trebuie avute în vedere resursele utilizate la începutul afacerii (financiare, umane și legate de mediu)

Si un lucru special, nu uitați de satisfacția rezultată din munca pe care o depuneți! Va veți petrece cea mai mare parte a timpului la acea afacere. Așa că, gândiți-vă bine, înainte de a vă decide să porniți afacerea, la ceea ce vă doriți cu adevărat să faceți în viață!

2.3.2. Ce fac managerii?

Când te decizi să devii manager, îți asumi o responsabilitate foarte mare.

Încercați să formați o echipă de oameni care lucrează împreună, în loc de o listă de angajați. Încercați să îi ajutați chiar și în probleme personale când vă cer ajutorul și arătați-le respectul cuvenit.

Oamenii pe care îi angajați trebuie să vă inspire încredere și loialitate față de companie. Atunci când acționează în numele afacerii, trebuie să o facă în deplinătatea cunoștințelor lor. Nu ar trebui să se implice în nicio activitate care ar putea fi în conflict cu interesele companiei.

Împartășirea cu angajații a obiectivelor și strategiilor este importantă, împreună cu definirea responsabilităților, controlul activității, recompense și penalități, în general denumit descrierea locului de muncă.

Gradul de împartire a responsabilităților depinde de metoda folosită de lider, precum și de maniera în care angajații își asumă obligațiile. Echilibrul dintre tiranie și popularitate este greu de menținut datorită unei nevoi de subordonare și conformare față de un plan prestabilit. În același timp, inițiativa și creativitatea sunt factori cheie de succes.

2.3.2.1. Care este diferența dintre un întreprinzător și un manager?

Conform dicționarului, un antreprenor este cel care organizează și conduce afacerea, asumându-și riscuri pentru a obține profit. Managerul este responsabil de resursele întreprinderii, de implementarea operațiilor pentru a atinge obiectivele și de controlul activității.





Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

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-ati imbunatati abilitatile manageriale:

- Informal - experienta practica, sa iei exemplul unor companii mai mari, sa citesti reviste, sa asculti 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.





Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

2.3.3.1. Avocatii

La început, vei putea avea nevoie de un avocat care să vă ajute să înregistrați compania, să redacteze statutul și să pregătească toate documentele necesare. În timpul vieții unei afaceri, sunt multe tipuri de contracte (de închiriere, de angajare personal, de import, export, comerț). Aceasta implică multe aspecte legale și este recomandabil să cereți unui specialist să se ocupe de aceste aspecte. Chiar dacă vi se pare un cost în plus, poate preveni un eșec ce poate consuma atât bani cât și timp. Pentru contracte de angajare puteți cauta asistentă la oficiile de muncă.

Amintiți-vă că faptul că nu cunoașteți legea, nu vă scuteste de vină și de consecințe!

2.3.3.2. Reprezentanții bancii

Să sperăm că în viitor toate bancile vor deveni mai orientate spre satisfacerea nevoilor consumatorilor și vor oferi servicii de consultanță clienților. Interesul băncii ar trebui să fie, pe lângă propriul profit, succesul clienților săi. O relație cu banca se construiește în timp.

Managerii de bancă și administratorii vă pot acorda asistență în cunoașterea facilităților implicate de serviciile bancare și credite.

2.3.3.3. Contabilii și consultanții financiari

Dacă puneți bazele unei întreprinderi mici, ar trebui să angajați part-time un contabil, care să pregătească documentele pentru administrația financiară. Este recomandabil să angajați experți pentru problemele mai dificile, sau pe cineva care să vă ajute să creați un sistem eficient, potrivit pentru monitorizarea informației.

Consultantul financiar vă poate ajuta cu documentele pentru pregătirea dosarului de finanțare bancară.

2.3.3.4. Autoritățile locale

Afacerile implică birocrație. La unele instituții te duci pentru o simplă aprobare. Dar sunt altele la care ar trebui să cauți sfaturi, precum oficiul pentru protecția consumatorului. Sugestiile lor sunt de cele mai multe ori greu de implementat din punct de vedere financiar, dar, pe termen lung, se pot transforma într-un avantaj competitiv.



Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

2.3.3.5. Expertii profesioniști

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

Dar va puteți adresa unor asociații profesionale sau chiar firmelor. Înainte de a achiziționa un nou echipament întrebați pe cineva cu cunoștințe în domeniu și care este de încredere. În principiu, și furnizorul echipamentului respectiv ar trebui să vă ofere consultanța înainte de achiziție, precum și montare, instruirea personalului, garanție și servicii post-vanzare.

Un consultant de orice fel vă poate aduce informațiile, cunoștințele necesare și vă poate face recomandări. Nu uitați însă, decizia finală în afacerea Dvs. vă aparține.

2.4. Afaceri de succes?

Toți antreprenorii doresc să înceapă o afacere de succes. În acest manual, vorbim în special despre afaceri mici. Sunt avantaje și dezavantaje legate de ele. În plus, orice afacere implica riscuri și ar trebui să facă față dificultăților la început.

2.4.1 Avantaje ale afacerilor mici

Unele avantaje ale conducerii unei întreprinderi mici sunt:

- Mai multă flexibilitate în mediul de afaceri
- Mai puțin capital investit și, în consecință, riscuri mai mici
- Adaptabilitate mai mare la preferințele clienților
- Un model managerial mai simplu
- Eligibilitate pentru ajutor guvernamental ce poate ajuta afacerea
- Un control mai ridicat al costurilor
- Posibilitatea de a forma și a fideliza clienți tradiționali prin contact direct, personal
- O mai bună verificare a calității



Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

În multe cazuri, antreprenorul este cel care ține în mâini soarta afacerii și personalitatea antreprenorului influențează în mod evident imaginea companiei.

2.4.2 Dezavantaje ale afacerilor mici

Există, de multe ori, un tratament de discriminare față de micile afaceri din partea furnizorilor, investitorilor, băncilor, forței de muncă potențiale, alte organizații.

Micile firme nu inspiră întotdeauna încredere și nu se bucură de avantaje precum: reduceri importante, acces la piețe mari, bugete mari de cercetare și promovare, marja de profit ridicată, candidați foarte bine calificați pentru slujbele disponibile.

Sunt unele dezavantaje precum:

- Lipsa de specializare (angajatorul și angajatul trebuie să ducă la îndeplinire toate sarcinile, cât mai bine posibil)
- Resurse limitate, în special la începutul afacerii (băncile și investitorii sunt mai sceptici când compania este de dimensiuni reduse)
- Rata de lichiditate redusă, echilibrul debitori-creditori nefiind întotdeauna atât de avantajos (atunci când ai o afacere mică este mai dificil să cumperi pe credit și să vinzi pe bani lichizi)
- Birocrația apare în cele mai multe cazuri, indiferent de dimensiunile companiei (acesta este un pas înapoi destul de serios, birocratia consumând foarte mult timp și resurse financiare, astfel încât multe firme mici se află în imposibilitatea de a se lupta cu ea)

2.4.3. Bariere la pătrunderea pe piață

La începutul unei noi afaceri, antreprenorii au de înfruntat multe dificultăți pentru a pătrunde pe piață în anumite domenii de activitate. Aceste dificultăți sunt cunoscute ca bariere la intrare pe piață. Sunt mai multe tipuri de bariere:

- Cerințe speciale, impuse pe cale legală pentru a proteja consumatorii (condiții de autorizare/ brevetare și alte reglementări impuse de guvern)



Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

- Constrangeri care rezulta dintr-o structura de piata speciala (industrie cu costuri irecuperabile, fidelitatea consumatorilor fata de marcele 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
□ Schimbari in preferintele pietei □ Uzarea tehnologiei □ Accidente, incendii, furturi □ Competitie neloiala	□ Probleme de sanatate □ Conflicte familiale □ Certuri cu partenerii de afaceri □ Procese legale

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.
- 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.



Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

3. Cum ne finanțăm afacerea?

Pentru fiecare antreprenor 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:

3.1. Când are afacerea nevoie de finanțare?

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

Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
 Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

- Influențe macroeconomice: scăderea puterii de cumpărare a clienților, schimbări în legislație, creșterea dobânzilor, devalorizare mare. Antreprenorii ce se află în această poziție iau în considerare două alternative: găsirea fondurilor sau falimentul.
- În toate aceste situații, obiectivele antreprenorilor sunt să asigure finanțarea la cel mai mic cost posibil.

3.2. Surse de finanțare

Înainte de a decide asupra surselor de finanțare pe care le va folosi compania, este important să le analizați pe cele deja disponibile. Pentru a realiza aceasta, este bine să vă faceți o idee despre sursele posibile de finanțare a afacerii.

3.2.1. Capital social

Este o formă de finanțare a afacerii în care investorii contribuie cu bani la capitalul companiei.

În schimbul acestei contribuții, investorii primesc o dovadă a dreptului lor de proprietate sau pretind companiei ca se așteaptă și la un profit de pe urma investiției lor.

Cu alte cuvinte, o afacere trebuie să fie foarte atractivă pentru a convinge pe cineva să investească.

3.2.1.1. Avantaje și dezavantaje ale capitalului social

Pentru Dvs. ca antreprenor, această formă de finanțare are două aspecte:

Avantaje	Dezavantaje
☐ Să aveți un partener cu care să împărtășiți riscurile afacerii	☐ Dreptul de proprietate asupra afacerii este divizat din cauza contribuției externe

Pentru investitori, punctul de vedere este diferit:

Avantaje	Dezavantaje
☐ În general, câștigul este mai mare decât în cazul altor tipuri de investiții (depozite)	☐ Riscul este destul de mare fără existența unei garanții a profitului,

Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

fiecare afacere fiind nesigura

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

- 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 extem de 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.
- Piete 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.



Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

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.
- 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 creditorii 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.
- Acreditive – 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.



Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

- 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 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.





Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

3.3. De ce un credit bancar?

Printre sursele de finanțare pentru afacere, creditul bancar este poate cel mai important și totodată cel mai folosit. Studiile au aratat că în afara economiilor personale, bancile sunt o sursă majoră de finanțare pentru afacerile noi. Peste 90% din împrumuturile garantate ale afacerilor provin de la bănci.

3.3.1. Cum să cauți un credit bancar?

Deoarece creditele bancare reprezintă o sursă tradițională de finanțare.

Este important să fii bine pregătit atunci când solicitai un credit, să cunoașteți oferta de finanțare și serviciile băncii, condițiile necesare și modalități de negociere eficiente în relația cu băncile. O companie care solicită un credit de la bancă obține un partener pe termen scurt în afacerea sa.

3.3.2. Tipuri de credite

Sunt mai multe tipuri de credite și dacă vă gândiți să împrumutați bani de la bancă este absolut necesar să cunoașteți caracteristicile acestora, astfel încât să alegeți creditul adecvat afacerii și situației în care vă aflați.

3.3.2.1. Credite pe termen scurt

Perioada scurtă înseamnă până la un an, iar formele posibile de credit sunt:

- Credite pe termen scurt standard – în general, acordate pentru activități curente precum achiziția de materiale, producție, comerț, servicii, garanțiile folosite fiind: ipotecile, gajurile pe utilaje, echipamente sau stocuri și cesiunea contractului finanțat.
- Linia de credit - descrisă și anterior, vă permite să împrumutați în mod repetat până la o anumită sumă de bani. Garanțiile posibile sunt: ipotecă, gajuri pe utilaje, echipamente sau stocuri, cesiuni contracte, garanții ale Fondurilor de Garantare, aceste împrumuturi ajutându-vă să vă mențineți un nivel al lichidităților, care vă permite să vă mențineți afacerea.
- Linie de credit sezonieră - se potrivește mai bine afacerilor cu caracter sezonier, ajutându-le să se mențină până când venitul așteptat va fi generat. Trebuie să examinați foarte bine suma de care aveți nevoie și când vă veți afla în situația în care să puteți returna creditul. Nu împrumutați o sumă mai mare decât aveți nevoie, deoarece implică costuri ridicate și, în plus, trebuie să returnați banii până într-un an.



Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

3.3.2.2. Credite pe termen mediu

Termen mediu înseamnă un credit acordat pentru o perioadă cuprinsă între 1 și 5 ani. Luati în considerare acest tip de credit pentru inițierea unei afaceri, pentru achiziționarea unui echipament nou, extinderea unei fabrici sau a unui magazin. Creditul pe termen mediu este rambursat, în general, prin plăți lunare sau trimestriale din profitul afacerii. Sunt necesare garanții și este, de asemenea, posibil să vă înțelegeți asupra unei perioade de grație.

3.3.2.3. Credite pe termen lung

Un împrumut pe termen lung se derulează, de obicei, pe o perioadă mai mare de 5 ani, este acoperit cu garanții, și este solicitat pentru activitatea de investiții.

Împrumutul pe termen lung este, în general, rambursat prin plăți lunare sau trimestriale, din fluxul de numerar sau profitul firmei. Contractul de credit poate conține anumite secțiuni, care vă pot limita celelalte debite, dividende sau cheltuieli salariale, deoarece implică un procent din profitul afacerii utilizat expres pentru plata împrumutului. Colateralul (garanția) pentru acest împrumut poate fi reprezentat de active pe care le-ați achiziționat, adaosuri din garanții personale, acțiuni, obligațiuni, certificate de depozite, alte active personale sau ale afacerii.

3.3.2.4. Garanția bancară

Deși nu este un împrumut efectiv, acesta este utilizat pentru a facilita anumite tranzacții ale unor afaceri, așa cum am descris și anterior. Astfel o cerere pentru acest tip de finanțare este asemănătoare cu solicitarea unui împrumut și este tratată în mod asemănător.

Spre exemplu, un mic producător de confectii poate avea nevoie să ofere o garanție bancară unui furnizor de îmbracaminte pentru a-l convinge pe acesta să livreze pe credit. Furnizorul va fi asigurat că banca va oferi la timp plata pentru haine dacă din anumite motive producătorul nu poate realiza acest lucru.

3.3.3. Termenii împrumutului

3.3.3.1. Împrumut 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 valoarea



Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

- 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 garanției 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. Comisiunile 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 va 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 se realizează tranzacția. Bineînțeles că rata dobânzii trebuie să fie mai mare decât inflația (rata inflației).



Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

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 intalnireacu 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.





Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

Trebuie să fii pregătit să răspunzi la următoarele întrebări:

- ☐ Care este ideea de afaceri și care sunt argumentele pentru a demonstra profitabilitatea acesteia?
- ☐ Care sunt contribuțiile la afacere?
- ☐ Care sunt resursele necesare pentru afacere și cât aveți nevoie din surse externe?
- ☐ De ce sumă de bani aveți nevoie, când și pentru ce anume?
- ☐ Care sunt avantajele finanțatorului (dobânzi, dividende)?
- ☐ Care sunt riscurile pe care le prezintă afacerea?
- ☐ Când și cum veți putea rambursa împrumutul?

3.4.1.2. Negocierea cu finanțatorul

Având toate detaliile afacerii, este mai ușor să se negocieze termenii înțelegerii, atât pentru solicitant, cât și pentru finanțator.

Din punctul dumneavoastră de vedere acesta este un proces de vânzare, așa că trebuie să subliniați toate punctele forte ale afacerii, luând în considerare interesele finanțatorului. Arătând riscurile afacerii nu va diminuați șansele, din contra, va ajuta să vă creșteți credibilitatea. În principal sinceritatea este o strategie foarte bună atunci când discutați cu finanțatorul, deoarece chiar el va poate oferi soluții problemelor. În orice caz, ar trebui să contactați mai mulți finanțatori pentru a avea informația pentru o decizie importantă care va influențează afacerea pe termen lung.

Pentru a fi sigur, ar trebui să cereți ajutorul unui consultant specializat pentru o opinie independentă - consultant în afaceri sau avocat.

Ca tânăr absolvent antreprenor, ați putea întâlni atitudini diferite atunci când va întâlniți cu finanțatorul. Unii pot fi cu o atitudine mai de neîncredere sau neinteresată. Acestea sunt problemele pe care le puteți întâmpina în special la începutul unei afaceri, și scepticismul este parțial datorat față de afacere, și nu față de persoană. Situația ideală este atunci când nu apare nicio diferență de atitudine indiferent dacă antreprenorul este bărbat sau femeie.

Sfatul nostru este să fii bine pregătit și să vă prezentați propunerea fără a fi descurajați de atitudinea finanțatorului.



Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

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
☐ Lipsa de experienta in negocierea cu finantatorul ☐ Mai putina experienta manageriala si in afaceri ☐ Fiind tanar, sunteti considerat fara autoritate, experienta si inteligenta in afaceri ☐ Abilitati reduse de planificare ale afacerilor ☐ Lipsa de informatii legate de industrie	☐ Istorie fara succese ale afacerii ☐ Riscuri mari pentru afacerile aflate in faza de inceput ☐ Capital propriu scazut al proprietarului ☐ Insuficient colateral pentru a garanta imprumutul

O afacere aflata la inceput este cea mai riscanta. Astfel, in aceasta 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



Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

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 profesioniști, 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.
- ☐ Principalul este suma asupra careia este calculata dobanda.
- ☐ Restanta este suma neplatita sau necollectata conform unui angajament.



Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

4. Planificarea afacerii

4.1. Ce este un plan de afaceri

Planul de afaceri este prezentarea scrisă a ceea ce doriți să realizați cu afacerea Dvs., precum și a modului în care intenționați să vă folosiți resursele ca să vă atingeți scopurile.

Un plan de afaceri bun este o schemă de acțiune construită logic. El presupune o gândire de perspectivă asupra afacerii Dvs. și, pornind de la obiectivele pe care vi le-ați stabilit, cuprinde toate etapele și resursele de care veți avea nevoie pentru a le atinge într-o perioadă de timp determinată.

4.2. De ce este bine să vă elaborați un plan de afaceri ?

Iată doar câteva dintre argumentele care sprijină această idee:

1. Ca să dobândiți o imagine de ansamblu asupra întregii afaceri și nu să vă concentrați numai asupra unor aspecte individuale. Orice afacere are anumiți factori critici care nu trebuie să fie pierduți din vedere.
2. Ca să evaluați o nouă idee de afaceri sau șansele de succes ale afacerii în curs. Dacă este bine întocmit, planul de afaceri reprezintă studiul Dvs. de fezabilitate.
3. Ca să vă conduceți mai bine afacerea. Să ai un plan oarecare este infinit mai bine decât să nu ai nici unul.
4. Ca să vă comunicați ideile de afaceri persoanelor din afara firmei și, dacă este necesar, să obțineți finanțare.

Bancherii, investitorii, partenerii potențiali vor dori să știe:

- ☐ De câți bani aveți nevoie?
- ☐ Când veți avea nevoie de acești bani?
- ☐ Pentru ce îi veți folosi?
- ☐ Dacă veți fi capabil să-i dați înapoi și când?

Planul Dvs. va trebui să răspundă la aceste întrebări.

Afacerile conduse pe baza unui plan și nu pe baza reacției la evenimente au șanse mai mari de succes. Atunci când sunteți copleșiți de detaliile legate de lansarea sau conducerea unei afaceri,





Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

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:

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 decat 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.





Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

Deasemenea, dacă va veți folosi planul ca să obțineți un împrumut la bancă veți insera date de prezentare a firmei și a echipei de conducere etc. Astfel de informații sunt inutile dacă veți folosi planul ca un instrument intern de management.

De aceea nu există o rețetă unică de prezentare a planului de afaceri.

PLANUL DE AFACERI

1. Pagina de titlu
2. Tabla de materii
3. Sumarul executiv
4. Afacerea
5. Piața
6. Organizare și 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.



Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

PLANUL DE AFACERI

12—15 pagini + anexe

sub 20 de minute

(sustinere orala)

Dupa ce l-ati scris si considerati ca este cat se poate de succint, scrieti un sumar executiv, care nu trebuie sa depaseasca 3-5 pagini si sa poata fi prezentat in mai putin de 5 minute.

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,



Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
 Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

analizați cauzele abaterilor eventuale, cautați caile de remediere a neîmplinirilor și adaptați-vă planul la noile condiții aparute, astfel încât să asigurați atingerea scopurilor finale pe care vi le-ați propus.

Deci modalitatea logică de utilizare a planului de afaceri este:

PLAN —> ACTIUNE —> EVALUARE —> PLAN

4.4. Continutul planului de afaceri

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

CONTINUTUL PLANULUI DE AFACERI	
AFACEREA	☐ Firma ☐ Domeniul de activitate ☐ Obiectivele
PIATA	☐ Produsul/serviciul ☐ Clienții ☐ Concurența ☐ Segmentul de piață
CONDUCEREA	☐ Organizarea ☐ Conducerea ☐ Personalul
FINANTELE	☐ Venituri ☐ Cheltuieli ☐ Sursele și utilizarea fondurilor ☐ Previziuni financiare

Să detaliem informațiile pe care trebuie să le conțină fiecare secțiune a planului de afaceri și întrebările cărora trebuie să le găsim răspuns.



Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

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?

C. OBIECTIVELE

- ☐ Ce strategie veti adopta?
- ☐ Care sunt obiectivele concrete ale afacerii Dvs. in urmatorii 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 comertul 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





Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

- ☐ 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

- ☐ Unde este situata piata Dvs.?
- ☐ Cat de mare este piata Dvs.?
- ☐ Este o piata in dezvoltare? Ce ritmuri de crestere inregistreaza?
- ☐ Care sunt tendintele pietei Dvs.?
- ☐ Exista caracteristici specifice ale pietei Dvs.?

D. CONCURENTA

- ☐ Care sunt principalii Dvs. concurenti?
- ☐ Ce calitate au produsele/serviciile lor?
- ☐ Ce reputatie au acestia?





Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

- ☐ Le sunt clientii fideli?
- ☐ Cum isi distribuie produsele/serviciile?
- ☐ Cat de mare este segmentul lor de piata?
- ☐ Ce avantaje au ei/aveti Dvs.: fonduri, manageri, patente?

Gasind raspuns acestor intrebari va puteti identifica PIATA TINTA pentru produsele/serviciile pe care le oferiti. Daca o definiti corect si va focalizati toate eforturile spre a o satisface, sansele Dvs. de succes sunt mari.

4.4.3 Organizare si conducere

Descrierea modului in care veti structura si conduce afacerea

Aceasta sectiune este importanta atat pentru un partener extern, cat si pentru managerul firmei. In primul caz, bancherii, investitorii, examineaza cu atentie calitatile si experienta celor care conduc afacerea. O afacere slaba si condusa de o echipa foarte buna este mai sigura decat o afacere promitatoare condusa de o echipa de manageri de mana a doua.

In al doilea caz: fiecare intreprindere — mica sau mare — indeplineste anumite functii: productie, comercial, personal, financiar, etc. In firmele mici intreprinzatorul este raspunzator de toate aceste functii. Pe masura ce firma se dezvolta va trebui sa fie angajati noi oameni, care sa preia o parte din aceste responsabilitati. Pentru ca in timp lucrurile vor deveni mai complexe, trebuie sa va planificati atent actiunile viitoare.

A. PROCESUL DE PRODUCTIE

- ☐ Descrieti procesul de productie si etapele de baza, timpul si fondurile necesare fiecareia.
- ☐ Descrieti cerintele productiei: materii prime, furnizori, proceduri de control al calitatii etc.
- ☐ Ce echipamente/masini veti folosi?
- ☐ Cum veti organiza fluxul de productie/magazinul/biroul (pt.comert/servicii)?

B. CONDUCEREA

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





Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

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:

- a. Situatia profiturilor si pierderilor arata daca afacerea respectiva este viabila — daca este suficient de profitabila.
- b. Situatia fluxului de numerar arata solvabilitatea firmei.





Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

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.

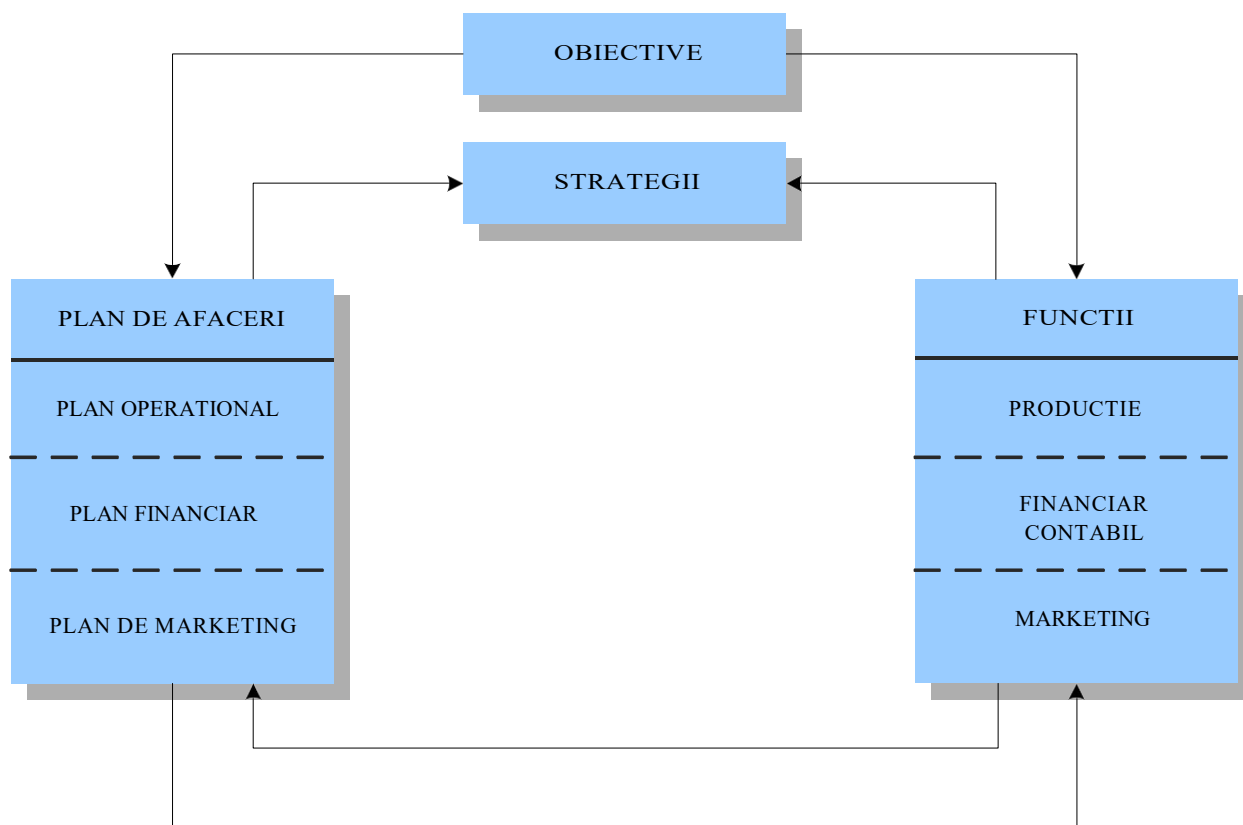
Cei carora le prezentati planul de afaceri nu sunt dispusi sa piarda mult timp ca sa citeasca un document voluminos. Le scutiti timpul si aveti sansa sa le atrageti mai usor atentia asupra proiectelor Dvs. daca le oferiti posibilitatea sa inteleaga rapid ce le propuneti si ii convingeti ca aceste propuneri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



Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

Planul trebuie să conțină o imagine unitară a situației actuale și a perspectivei de dezvoltare a companiei, care să reflecte toate activitățile: producția, marketing-ul, personalul, aspectele financiare și contabile.



Dacă aveți nevoie de planul de afaceri pentru obținerea unei finanțări din afara firmei, atunci trebuie să utilizați o structură anume conform cerințelor finanțatorului. Pentru exemplificare, prezentăm mai jos un alt model de structură a planului de afaceri, cel recomandat în ghidurile solicitantului pentru apelurile de propuneri de împrumuturi nerambursabile pentru întreprinderi din cadrul Programului Operațional Creșterea Competitivității Economice:

Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

1. Titlul proiectului
2. Scopul și obiectivele
3. Descrierea afacerii
 - 3.1. Prezentarea societății
 - 3.2. Istoricul întreprinderii
 - 3.3. Resurse umane
 - 3.3.1. Managementul întreprinderii
 - 3.3.2. Personalul de execuție
 - 3.4. Principalele elemente din patrimoniul societății
 - 3.4.1. Active
 - 3.4.2. Procesele tehnologice existente
 - 3.4.3. Spații de producție și utilități
 - 3.5. Produse și lucrări curente
 - 3.6. Sinteză situației financiare
4. Prezentarea proiectului de investiții
 - 4.1. Justificare
 - 4.2. Descrierea produselor oferite prin implementarea proiectului
 - 4.2.1. Tipuri de produse
 - 4.2.2. Costuri de producție
 - 4.2.3. Aprovizionare - Materii prime utilizate și furnizori
 - 4.3. Echipamente și tehnologii ce vor fi achiziționate
5. Planul operațional
 - 5.1. Descrierea fluxului tehnologic
 - 5.1.1. Dotarea tehnică existentă
 - 5.1.2. Fundamentarea achiziției de echipamente și tehnologii noi
 - 5.2. Descrierea produselor oferite prin implementarea proiectului de investiții

Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

- 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 existenta 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
 - 8.1. Necesarul de finantare al afacerii/ proiectului
 - 8.2. Sursele de finantare
- 9. Anexe si alte documente

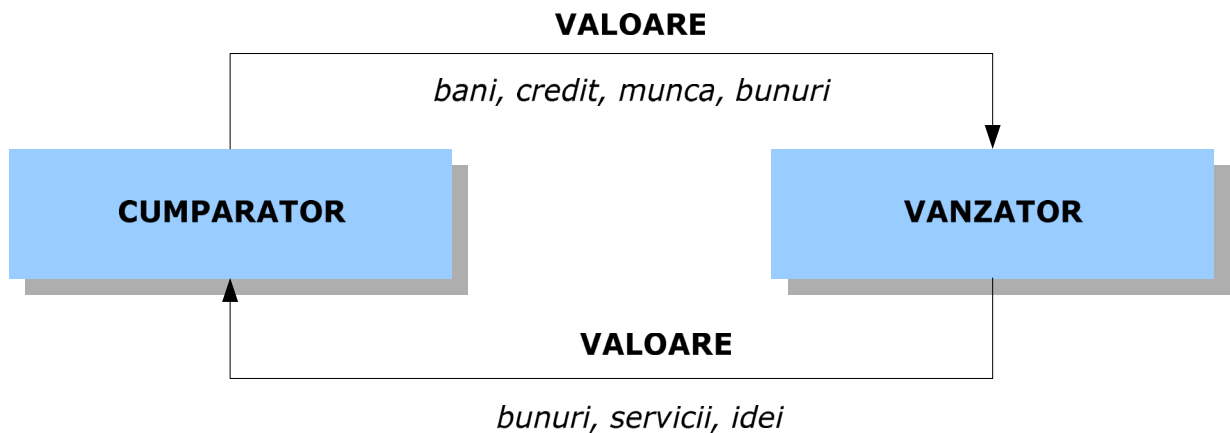
5. Cum derulam activitatea de marketing?

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.

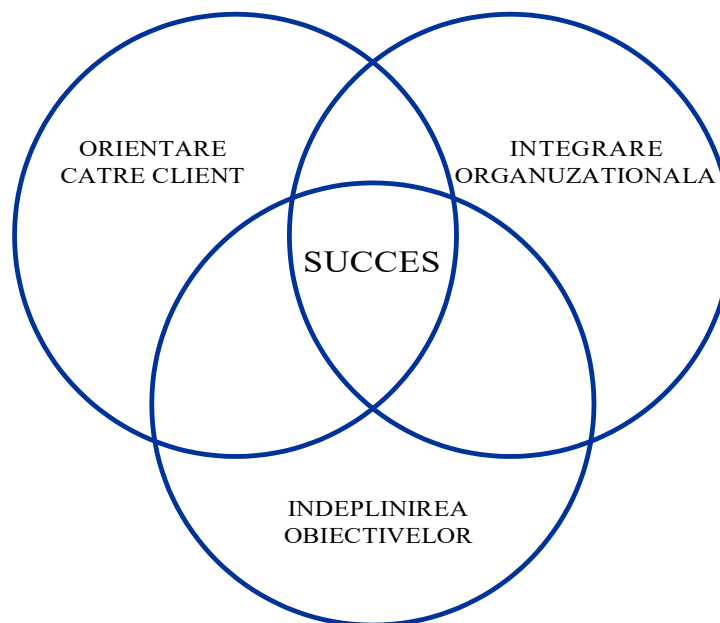
Marketing-ul este procesul de planificare si executare a creatiei, stabilirii pretului, promovarii si distribuirii ideilor, bunurilor si serviciilor pentru a crea schimburi ce satisfac obiective individuale si organizationale.

Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

Este o funcție specifică a firmei, precum finanțele, contabilitatea, producția sau personalul. Principala filozofie de marketing are loc la nivelul schimbului dintre vânzător și cumpărător.



Conceptul de marketing este o filozofie orientată spre consumator, care este implementată și integrată într-o organizație pentru a satisface clienții mai bine decât competitorii prezenți pe piață și să atingă anumite obiective bine definite.





Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

Putem utiliza un exemplu complex pentru a face mai ușoară înțelegerea anumitor concepte de marketing.

5.1. Domeniile și funcțiile marketing-ului

Probabil că ați văzut companii pentru care marketing înseamnă publicitate, promovare sau relații publice. Marketing-ul ar trebui privit sub toate aspectele afacerii:

- Marketing de vânzări (downstream)
- Marketing de achiziții (upstream)

Este riscant pentru afacere să vă bazați pe puțini parteneri atât în furnizarea, cât și în vânzarea produselor. Zonele marketingului pot fi văzute din mai multe perspective:

- Marketing extern include toate activitățile de marketing desfășurate de o companie pentru a menține relațiile cu clienții, luând în considerare tendințele existente, efectele factorilor externi și competiția.
- Marketing intern are ca obiectiv satisfacerea angajaților, care trebuie să înțeleagă obiectivele companiilor și să își asume responsabilitățile în implementarea strategiilor de marketing deja planificate.

5.1.1. Piața

5.1.1.1. Ce este piața?

Piața este definită ca totalitatea populației, indivizi sau organizații, care cere anumite produse, și care are dorința, abilitatea și autoritatea de a achiziționa acele produse.

Piețele pot fi clasificate în funcție de clienții cărora se adresează:

- Piete de consumatori constau în persoane ce achiziționează (indivizi sau gospodării) pentru consumul propriu sau pentru a avea un beneficiu de la aceste produse și nu pentru a obține profit
- Piete organizatorice sau industriale constau în cumpărători ce achiziționează produse având trei obiective: revanzare, producerea altor produse sau folosirea lor în operațiunile curente

Ar trebui să luați în considerare metode diferite pentru cele două piete, atitudinea consumatorilor nefiind asemănătoare.





Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

5.1.1.2. Cererea pietei

Unii antreprenori ignoră faptul că inexistența unei piețe pentru un produs sau serviciu înseamnă inexistența unei afaceri. Astfel, datele cruciale pe care trebuie să le luăm în considerare, atunci când planificăm sunt dimensiunile și caracteristicile cererii pieței. În principiu, totul se reduce la ce, de ce și cât de mult au clienții nevoie.

Atât consumatorii cât și cumpărătorii trebuie studiați. Sunt unele diferențe între:

- Consumator - orice persoană, companie sau instituție care teoretic ar putea avea nevoie de produs
- Client final - orice persoană care va beneficia de fapt de produs și
- Client - cumpărătorul efectiv al produsului

5.1.1.3. Segmentarea pieței

Nu fiecare persoană vrea același tip de mașină sau sampon.

Astfel, este bine să analizăm segmentele de piață. Segmentarea pieței este procesul de divizare a pieței totale în grupe de piață ce conțin persoane care au nevoi relativ similare legate de un anumit produs. Sarcina Dvs. este să identificați setul de nevoi legate de un produs care sunt comune la mai mulți consumatori în fiecare grupă. Dar o observație trebuie făcută: acele nevoi nu trebuie să aibă un impact negativ asupra întregii societăți (precum droguri, sau arme).

Gândiți în mod exact:

- Cine are nevoie de produsele și serviciile oferite (categorii de ocupații, nivelul venitului, educație, vârstă, sex, situație familială, zone geografice)
- În ce cantități va așteptați ca aceștia să cumpere produsul
- La ce preț sunt dispuși să cumpere
- De ce ar trebui să cumpere de la compania Dvs. și nu de la competiție

Fiecare segment de piață are caracteristicile sale și volumul vânzărilor este diferit.

Pentru un singur segment, vânzarile pot fi constante în timp sau pot fi diferite ținând cont de sezon, de ciclul de viață al produsului.



Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

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 pieti , 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 pieti/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 în procesul decizional, care include principalele elemente pe care trebuie să luăm în considerare în analiza de marketing este mixul de marketing.

VARIABLELE MIXULUI DE MARKETING	DECIZII POSIBILE SI ACTIVITATI
PRODUS	☐ Conceperea și testarea pe piață a noilor produse ☐ Modificarea produselor existente ☐ Eliminarea produselor nedorite ☐ Formularea numelor produselor ☐ Luarea unor decizii asupra garanțiilor, serviciilor și ambalajului
DISTRIBUTIE	☐ Analiza tipurilor diferite de canale de distribuție ☐ Crearea unor canale adecvate de distribuție și a relațiilor cu comercianții ☐ Organizarea distribuției și transportului ☐ Formularea și implementarea procedurilor pentru manipularea eficientă a produselor ☐ Impunerea unui control al stocurilor ☐ Minimizarea costurilor totale de distribuție ☐ Analiza locațiilor celor mai potrivite pentru vânzare cu amănuntul și cu ridicata
PRET	☐ Analiza prețurilor competitorilor ☐ Formularea politicilor de preț ☐ Determinarea reducerilor oferite pentru tipuri de consumatori ☐ Determinarea condițiilor și termenilor de vânzare
PROMOVARE	☐ Stabilirea unor obiective promotionale ☐ Determinarea tipurilor majore de promovare ce vor fi utilizate

Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

- ☐ Selectarea modalitatii de realizare a promovarii
- ☐ Crearea unor mesaje publicitare si masurarea eficientei lor
- ☐ Pregatirea si distribuirea comunicatelor de presa
- ☐ Recrutarea si instruirea personalului de vanzari
- ☐ Formularea programului de compensatii si beneficii pentru personalul din vanzari
- ☐ Planificarea si implementarea formelor de promovare a vanzarilor: mostre gratuite, cupoane, concursuri

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.



Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

- 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
- Oferirea cantitatii si a dimensiunilor cerute de clienti

Principala constrangere in utilizarea unui ambalaj deosebit este costul. Cu cat este mai dezvoltata piata, cu atat consumatorii sunt mai dispusi sa plateasca un ambalaj mai bun. Daca doresti sa iti vinzi produsele intr-un supermarket, identificarea pe baza codului de bare este necesara.

5.2.2. Distributia

Distributia cuprinde toate activitatile care fac posibila punerea la dispozitia clientilor a produselor, la momentul, locul si in cantitatea potrivita.

Canalul de distributie reprezinta un grup de indivizi sau organizatii care directioneaza circulatia produselor de la producatori la consumatori. Ar trebui sa luati in considerare faptul ca atunci cand vindeti cu ajutorul intermediarilor, eforturile de marketing se adreseaza atat comerciantului cu ridicata, care este primul Dvs. client, cat si consumatorului final, caruia comerciantul cu ridicata ii vinde produsul respectiv.

5.2.2.1. Distributia produselor

VANZARE DIRECTA	PRIN COMERCIANTI CU RIDICATA	PRIN COMERCIANTI CU AMANUNTUL
-----------------	---------------------------------	----------------------------------



Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

☐ Costuri ridicate, deoarece magazinele si departamentul de vanzari trebuie organizate ☐ Marja de profit ridicata, pentru ca nu sunt intermediari ☐ Producatorii primesc feedback direct de la consumatori	☐ Producatorii trebuie sa ofere reduceri semnificative (discount) ☐ Marci competitive sunt expuse si comercializate impreuna cu brandul companiei ☐ Nu este acordata o atentie deosebita produsului firmei	☐ Marja de profit scazuta, deoarece sunt prezenti doi intermediari ☐ Cheltuieli duble pentru reclama si promovare, atat pentru consumatorul final, cat si pentru comerciantul cu amanuntul
---	---	---

5.2.3. Stabilirea pretului

Pentru un vanzator, pretul reprezinta suma de bani incasata pentru un produs sau un serviciu prestat, in timp ce pentru un cumparator este valoarea platita in schimbul produsului respectiv.

5.2.3.1. Factori legati de stabilirea pretului

Atunci cand stabiliti pretul pentru bunurile sau serviciile oferite, puteti folosi in strategia de determinare a pretului urmatoarele:

- ☐ 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.



Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

- Elasticitatea pretului pentru un anumit produs, modul în care consumatorii reacționează la schimbările de pret ale produsului. Pentru produsele cu un pret elastic, o scădere a pretului poate duce la creșterea cotei de piață, în timp ce pentru cele inelastice, pretul trebuie să se situeze la același nivel cu cel al competiției.
- Așteptările clienților și fidelitatea acestora provenită din percepția asupra raportului pret-calitate. Există un segment de piață al femeilor, care nu ar folosi niciodată șampon sau crema de față ieftine. Fanii computerelor nu ar cumpăra niciodată un calculator fără un brand cunoscut, chiar dacă pretul este la jumătate.
- Psihologia pretului - folosită pentru a convinge mai ușor consumatorul.
- Factori economici ca: taxe, comisioane vamale, subvenții, care pot influența politica de pret.
- Noi versiuni ale produselor mai vechi pot fi vândute mai ieftin pentru a intra pe piață.
- Metoda de stabilire a pretului în care un producător stabilește un pret mare în etapa introducerii pe piață a produsului, pentru a atrage cumpărătorii care doresc foarte mult produsul și care își permit să-l cumpere, iar apoi scade pretul pentru a atrage următorul segment de piață („skimming”).

Comparând prețurile cu cele ale competitorilor, putem opera reduceri drastice de pret, care pot duce la războaie legate de pret sau canibalizare. În acest caz, toți competitorii vor pierde într-un final, pentru că în încercarea lor de a câștiga piețele, pericolul reducerii prețurilor sub costurile de producție, este destul de mare. Deosebit de vulnerabile sunt companiile slabe, care nu pot supraviețui nici pentru o perioadă de timp scurtă unei reduceri a prețurilor.

5.2.3.2. Strategiile de stabilire a prețurilor

Sunt câteva strategii tipice de stabilire a prețului:

- Preturi proportionale pentru produse diferite potrivit costului de producție
- Diferențierea aceluși produs, care poate fi vândut la prețuri diferite, în locuri diferite, unor clienți diferiți. Pe cât pare de straniu, în cele mai multe cazuri, companiile vând produsele la un pret mai mic pe piețele străine decât pe cele locale
- Strategia de stabilire a prețului constând în folosirea unui produs ca o capcană pentru a atrage clienți în magazine. Aceasta înseamnă că ai stabilit un pret foarte redus pentru un produs atractiv și ai obținut profit din vânzarea unor cantități mari pentru alte produse





Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

5.2.4. Promovarea

Publicitatea și promovarea reprezintă activitățile menite cuceririi pieței.

Comunicarea cu clienții potențiali va putea aduce într-o poziție mai bună.

5.2.4.1. Rolurile publicității și promovării

Principalele roluri ale publicității și promovării:

- Comunicați clienților caracteristicile, avantajele și beneficiile produselor
- Promovați existența unui nou produs sau serviciu
- Creați imaginea dorită pentru compania Dvs.
- Mențineți relațiile cu clienții
- Creați nevoi noi prin publicitate adecvată
- Creșteți vânzarile

5.2.4.2. Mixul de promovare

Pentru a comunica indivizilor, grupurilor sau organizațiilor puteți utiliza anumite canale:

- Reclama este o comunicare non-personală, transmisă grupului țintă prin mass-media (televizor, radio, ziare, reviste, posta digitală, cataloage, postere). Reclama în mass-media este costisitoare și nu totdeauna eficientă pentru companiile mici. Pentru companiile importante, care vând cantități mari, este eficient din punct de vedere al costurilor, deoarece se adresează unui număr mai mare de oameni.
- Publicitatea este, ca și reclama, o comunicare non-personală prin mass-media, dar, în acest caz, mesajul conține informații referitoare la un eveniment (schimbare de adresă, noi magazine deschise, schimbări de personal). În general, pentru publicitate, compania nu plătește media, dar are costuri legate de pregătire. O formă cunoscută este sponsorizarea anumitor evenimente.
- Vânzarea directă implică o comunicare directă cu clienții, care presupune folosirea unor tehnici de persuasiune pentru a-i determina pe aceștia să cumpere produsul respectiv. Această metodă este mai costisitoare pentru clienții potențiali, dar are un impact mai mare asupra acestora și permite receptarea unui feedback imediat.



Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

- Promotiile sunt un stimulent pentru comercianții 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 sigur că are 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





Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

- Ambalaj frumos, pungi sau hartie de impachetat sunt metode de reclama si promovare
- 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 - copiii 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 financiara, 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.





Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

5.3.1. Studiul de marketing

Informațiile din studiul de marketing pot fi utilizate pentru identificarea oportunităților pe piață, elaborarea campaniilor de promovare, evaluarea distribuitorilor, îmbunătățirea produselor.

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

Studiul de marketing implica două faze:

- Colectarea informațiilor relevante pentru analiza afacerii
- Procesarea informației într-o manieră care poate fi folosită de afacere în vederea dezvoltării unor strategii viitoare

Colectarea informațiilor este deseori costisitoare, din punct de vedere al timpului și al banilor. Sunt disponibile mai multe surse, dar niciodată suficiente pentru cineva care dorește să afle totul despre industria respectivă sau mediul de marketing.

Sfatul nostru este să urmăriți în permanentă tendințele pieței și schimbările ce au loc în jurul dumneavoastră.

REZUMAT ȘI DEFINITII

- Marketing-ul este o funcție a companiei, cuprinzând activități individuale și organizatorice, care facilitează și accelerează satisfacerea relațiilor de schimb într-un mediu dinamic prin creație, distribuție, promovare și stabilirea prețului produselor, serviciilor și ideilor.
- Strategia este decizia cheie sau planul de acțiune necesar atingerii obiectivelor.
- Produsul este orice bun, serviciu sau idee, pe care cineva le dobândește într-un schimb.
- Ciclul de viață al produsului este cursul realizării unui produs, cuprinzând patru stadii: introducere, creștere, maturitate și declin.
- Piața este formată din indivizii sau organizațiile care au nevoie, doresc sau au autoritatea de a achiziționa anumite produse și servicii.
- Piața țintă reprezintă un grup de persoane pentru care firma creează și menține un mix de marketing.
- Segmentele de piață sunt părți din piața totală ce au în comun anumite idei și comportamente ale consumatorului.
- Cota de piață reprezintă raportarea firmei la întreaga industrie.





Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

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

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





Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

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.

6.1.2. Evidenta contabila

Evidenta contabila este o metoda de a urmari in timp ceea ce compania detine (activele sale) si ceea ce datoreaza (pasivele sale). Oferă o descriere detaliata a activitatii financiare a companiei. Tine o evidenta a tuturor operatiilor companiei si le sustine cu documente justificative (facturi, chitante).

Evidenta contabila este principalul instrument pentru cunosterea, administrarea si controlul patrimoniului si a rezultatelor obtinute de afacere.

Rezultatele sunt prezentate in formate standardizate si ofera informatii pentru analiza si evolutia afacerii. Acest process se conformeaza unor legi si regulamente specifice la nivel national.

6.1.3. Conventii de contabilitate

Contabilitatea tine evidenta tuturor tranzactiilor care pot fi masurate in bani. Fiecare tranzactie are doua aspecte: a da si a primi. Aceasta este ideea contabilitatii in dubla partida, insemnand ca fiecare tranzactie are o inregistrare dubla, in conturi separate, legate de natura tranzactiei.

Activele sau cheltuielile sunt in partea stanga a unui cont (debite), in timp ce veniturile sau sursele de capital (credite) apar in partea dreapta. Suma tuturor debitarilor trebuie sa fie intotdeauna egala cu suma tuturor creditorilor, putand, astfel, verifica usor existenta erorilor.





Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

6.1.3.1. Ce este un cont?

Un cont este o instrument utilizat de contabili, cu ajutorul caruia se tine evidenta operatiilor economice. Prin prisma principiului dublei inregistrari a informatiilor, contul contabil se prezintă ca o balanta, sau sub forma literei T, partea stanga purtand numele de Debit, iar partea dreapta purtand numele de Credit. Intr-o parte a contului se inregistrează cresterile, iar in cealalta parte se inregistrează scaderile. Lista conturilor folosite de o companie se numeste Plan de conturi.

Elementele ce trebuie luate in considerare in pregatirea conturilor:

- Titlul contului - arata ce prezinta contul: conotatie economica, sursa sau proces economic;
- Data inregistrarilor in ordine cronologica
- Documentul pe care se bazeaza inregistrarea (factura, chitanta, cec, cambie)
- Suma inregistrata, care trebuie sa fie identica cu cea utilizata in document
- Contul corespondent, asa cum utilizam in inregistrarea dubla, ceea ce inseamna ca fiecare tranzactie este inregistrata in doua conturi
- Debitul si creditul contului, partea stanga este debitul si cea dreapta creditul
- Soldul contului, care reprezinta diferenta dintre sumele de pe debit si credit

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 bancasca 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:	Datorii curente:
□ Imobilizari necorporale (cheltuieli de constituire, cheltuieli de dezvoltare, concesiuni, licente, brevete, marci comerciale, fondul comercial) □ Imobilizari corporale (terenuri si constructii, masini, utilaje, mijloace de transport) - la costul de achizitie □ Imobilizari financiare (actiuni, imprumuturi acordate pe termen lung)	□ Imprumuturi din emisiunea de obligatiuni □ Sume datorate institutiilor de credit □ Avansuri incasate in contul comenzilor □ Datorii comerciale (furnizori) □ Efecte de comert de platit (cambii, bilete la ordin, cecuri) □ Sume datorate entitatilor afiliate etc.
Active circulante (curente):	Datorii pe termen lung:
□ Stocuri (cost de achizitie sau cost de productie) □ Creante □ Investitii financiare pe termen scurt □ Casa si conturi la banci	□ Imprumuturi pe termen lung
Cheltuieli in avans	Provizioane pentru riscuri si cheltuieli Venituri in avans Capitaluri proprii: □ Aporturi de capital □ Prime de capital □ Rezerve □ Rezerve din reevaluare □ Rezultatul reportat



Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

TOTAL ACTIVE	TOTAL DATORII SI 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 = balanța). 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, diferite agenții guvernamentale sunt utilizatori frecvenți ai acestui raport financiar.

Deoarece principalul scop al unui antreprenor este de a obține profit, el trebuie să fie capabil de a "citi" bilanțul. Uneori situația financiară a firmei se schimbă dramatic într-o perioadă de timp scurtă. De aceea este necesar ca rapoartele financiare întocmite să fie analizate cu atenție.

6.2.2. Situația veniturilor și cheltuielilor

Situația veniturilor și cheltuielilor sau Contul de profit și pierdere este o situație financiară care indică performanțele unei firme într-o anumită perioadă de timp. Performanțele firmei





Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

sunt exprimate prin veniturile, cheltuielile și profitul obținute în intervalul analizat. Ea diferă de Bilantul contabil, care indică numai creșterea sau scăderea activelor și pasivelor la un moment dat.

6.2.2.1. Cine utilizează Situația veniturilor și cheltuielilor?

Utilizatorii Situației veniturilor sunt:

- Patronii, asociații sau acționarii o utilizează pentru a evalua periodic eficiența cu care este condusă firma, veniturile, cheltuielile, etc.
- Bancile - când li se solicită un credit, pentru a analiza capacitatea de rambursare a solicitantului.
- Managerii firmei - pentru a capta informații privind eficiența activității lor în perioada de timp expirată, precum și pentru a putea realiza o mai bună planificare a activității viitoare a firmei. Datele din acest document permit elaborarea unor previziuni financiare care pot fi folosite atât ca instrumente de control financiar, cât și ca bază a studiilor de fezabilitate.
- Investitorii - pentru a vedea dacă este oportun să investească în firma respectivă.

Unele observații importante privind întocmirea situației de venituri și cheltuieli.

- Dobanda plătită pentru un împrumut este o cheltuială ce apare în situația veniturilor și cheltuielilor.
- Returnarea unui împrumut nu este o cheltuială și nu apare în acest document.
- Situația veniturilor și cheltuielilor reflectă toate angajamentele făcute de companie (să plătească sau să fie plătită mai târziu), dar nu se aplică pentru toate tranzacțiile de numerar.
- Amortizarea este o cheltuială non-banescă (nemonetară), care crește valoarea bunurilor vândute și este inclusă în situația veniturilor și cheltuielilor.

Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

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

Rezultat total = Venituri totale – Cheltuieli totale

6.2.2.2. Venituri

Veniturile cuprind toate încasarile din activitatea de baza a întreprinderii: vanzari, investitii si orice alte activitati aducatoare de venit. La acestea se adauga veniturile financiare (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.



Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Cheltuielile facute în avans vor fi trecute în bilanțul contabil pe partea activelor, dar nu sunt considerate costuri în situația veniturilor și cheltuielilor.

6.2.2.4. Rezultate

Profitul brut (numit și rezultatul net al exercitiului) reprezintă diferența dintre veniturile și cheltuielile realizate în urma diferitelor operațiuni ale companiei.

Cum obiectivul unei afaceri este să genereze profit, situația veniturilor și cheltuielilor reprezintă un instrument pe care îl putem utiliza pentru a verifica dacă obiectivul a fost atins.

Există două posibilități în privința rezultatului financiar:

- Profit (sau excedent), care înseamnă că realizările sunt mai mari decât eforturile
- Pierdere (sau deficit), ceea ce înseamnă că 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 (amenzi, 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.



Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

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. Această 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 casă și în bancă)
- Încasarile în numerar previzionate pentru perioada respectivă
- Cheltuielile în numerar ale aceleiași perioade
- Disponibilul banesc la sfârșitul perioadei pentru care s-a întocmit această situație financiară

6.2.3.1. De ce este bine să întocmim situația fluxului de numerar?

Fluxul de numerar nu este impus de către instituții financiare guvernamentale, dar este un instrument managerial bun și un bun reper pentru banca, investitori sau acționari.

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

- Prezentarea sistematizată a veniturilor și cheltuielilor aferente perioadei viitoare
- Identificarea nevoilor viitoare de numerar ale firmei, astfel încât se poate negocia din timp un credit pentru depășirea acestei "crize" de numerar
- Identificarea din timp a surplusurilor de numerar ce vor apărea în cadrul firmei, astfel încât să se poată lua măsurile necesare unei utilizări eficiente a acestuia, prin reinvestire sau alte operațiuni aducătoare de profit

Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

- ☐ 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 (-) ☐ 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 creditorii nu sunt inclusi)
- ☐ Numai anumite plati sunt incluse (clienti creditorii nu sunt inclusi)



Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

- Sunt considerate toate intrările de numerar (împrumuturi, dobânzi, contribuția acționarilor)
- Sunt înregistrate toate ieșirile de numerar (cheltuieli pentru diverse operații, dobânzi pentru împrumuturi, rate pentru împrumuturi, amenzi, plăți în avans)
- Amortizarea este un termen nemonetar, deci nu apare în situația fluxului de numerar

6.2.4. Relațiile dintre situații financiare

Din definiția situației de venituri și cheltuieli și a bilanțului contabil rezultă că situația veniturilor și cheltuielilor măsoară activitatea companiei pe o anumită perioadă de timp, în timp ce bilanțul contabil arată situația companiei la o anumită dată. Situația veniturilor și cheltuielilor, una la începutul și alta la sfârșitul perioadei de timp, leagă două bilanțuri contabile.

Dacă situația veniturilor și cheltuielilor arată rezultatele din activitățile de producție ale companiei pe o perioadă de timp, situația fluxului de numerar reflectă aceasta în bani lichizi. Este posibil ca uneori, chiar dacă situația veniturilor și cheltuielilor indică profit, compania să aibă probleme reale, care pot fi detectate analizând situația fluxului de numerar. Unele cauze pentru astfel de situații pot fi:

- Vânzări neprofitabile prin politica de credit (în situația veniturilor și cheltuielilor, la profituri sunt incluse vânzările pe credit la data înscrisă în contract, astfel că dacă plata este făcută mai târziu, aceasta nu este înscrisă în fluxul de numerar)
- Rate mari ale împrumuturilor (nu sunt incluse în situația veniturilor și cheltuielilor, dar sunt trecute în fluxul de numerar)
- Produse finite nevândute (în legislația noastră, acestea sunt incluse în venituri, dar nu există intrări de numerar corespunzătoare lor)

Fluxul de numerar explică schimbările în numerar produse într-o anumită perioadă de timp. Acestea sunt reflectate în bilanțul contabil al perioadei respective. De asemenea, fluxul de numerar indică investițiile făcute în acea perioadă de timp, care se regăsesc în structura bilanțului contabil (activele fixe și pasivele corespunzătoare cresc).

6.3. Cost versus pret

De multe ori, cei doi termeni de “pret” și “cost” sunt considerați interschimbabili. În limbajul comun, aceasta poate fi acceptat, dar în cel de afaceri nu este permis. Să discutăm despre fiecare în parte.



Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
 Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

6.3.1. Care este costul unui produs sau serviciu?

Prin însumarea tuturor cheltuielilor facute pentru crearea unui produs sau serviciu obținem costul acelui produs sau serviciu. Este important pentru manageri să controleze costurile, dar pentru a realiza acest lucru, trebuie mai întâi identificate costurile.

Există două componente ale costurilor: directe și indirecte.

COSTURI DIRECTE	COSTURI INDIRECTE
Ce înseamnă costuri directe? ☐ Arată resursele utilizate într-un singur proces ☐ Determinate de costurile de producție ☐ Ușor de identificat și atribuit fiecărui produs	Ce înseamnă costurile indirecte? ☐ Sunt resurse utilizate în mai multe procese ☐ Nu depind direct de volumul producției ☐ Mai dificil de calculat
Exemple de costuri directe: ☐ Materii prime ☐ Salarii directe ☐ Utilități folosite în producție (combustibil pentru motoare, electricitate pentru mașini și utilaje)	Exemple de costuri indirecte: ☐ Clădiri (amortizare, întreținere, închiriere, reamenajare) ☐ Echipament (amortizare, întreținere, închiriere, reparare) ☐ Salarii indirecte (supervizor, contabil, secretara, reprezentant vânzări) ☐ Transport ☐ Utilități pentru clădire (lumina, căldura, apa telefon) ☐ Taxe, amenzi, dobânzi la împrumuturi ☐ Cercetare și dezvoltare ☐ Reclama și promovare ☐ Instruire pentru angajați

Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

Pentru un produs, costul reprezintă suma componentelor directe și 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 derivate?

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 că 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 prețul?

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

Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

6.3.4. Cum poti stabili pretul?

Sunt doua metode in determinarea pretului pentru un produs sau un serviciu:

- 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:



Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

- 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.

Unii s-ar putea intreba cat de mare ar putea fi marja de profit. Nu exista un singur raspuns simplu, fiecare companie avand posibilitatea sa decida asupra nivelului propriei marje de profit, tinand cont de domeniul de activitate din care face parte si ciclul de viata al produsului sau al serviciului.

Stabilirea marjei de profit este, in principiu, o problema de marketing si defineste strategia unei companii. Cu toate acestea, ar trebui sa mentionam ca o crestere a preturilor depinde foarte mult de acceptul dat de piata, si ar trebui legata de imbunatatirea unui produs, fie ca se realizeaza la nivelul calitatii, ambalajului sau serviciilor post-vanzare. Pe de alta parte, reducerea costurilor depinde foarte mult de abilitatile manageriale, dar este o problema interna, care poate fi rezolvata independent de problemele externe.

SUMAR SI REFERINTE

- Contabilitatea este procesul de identificare, masurare si comunicare a informatiei legata de valorile productiei, pentru a sustine hotarari si decizii de catre detinatorii informatiei.
- Evidenta contabila este o metoda de a urmari ceea ce detine compania (activele sale) si ceea ce datoreaza (datoriile sale).
- Contul este un instrument pentru evidenta unor operatiilor economice, iar cu ajutorul acestuia se urmareste operativ existenta si miscarea elementelor patrimoniale.
- Principalele situatii financiare sunt: bilantul contabil, situatia veniturilor si cheltuielilor si situatia fluxului de numerar.
- Bilantul contabil prezinta situatia firmei la un moment dat in timp.
- Situatiile veniturilor si cheltuielilor masoara rezultatele activitatilor unei firme pe parcursul unui an fiscal.
- Situatiile fluxului de numerar inregistreaza toate intrarile si iesirile de bani, intr-o anumita perioada de timp.



Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

- 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.
- Marja de profit se calculează ca diferență între pretul produsului sau serviciului și costul unitar al acestuia
- Profitul unei afaceri este diferența rămasă după deducerea cheltuielilor efectuate de companie din veniturile astfel obținute și depinde de volumul producției și al marjei de profit.
- Pierderea reprezintă reducerea beneficiilor economice, înregistrându-se atunci când cheltuielile totale sunt mai mari decât veniturile totale pe o anumită perioadă de timp.

7. Planificare strategică pentru succesul afacerii

Planificarea strategică este esențială pentru succesul afacerii!

Ea răspunde următoarelor întrebări:

- Unde se află 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 tintelor vă ajută să găsiți mai ușor cele mai bune căi de urmat și să estimați timpul și resursele necesare.





Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

Pentru ca este legata de un viitor pe care nu-l cunoastem, ci doar il estimam, planul pe care il realizam poate da gres din cauza unor factori neprevazuti. Din acest motiv, planificarea trebuie sa aiba suficient de multa flexibilitate pentru ca, rapid, sa luam deciziile necesare pentru a ne putea adapta, din mers, planul la realitatile in schimbare ale vietii economice si sociale.

7.2. Unde vrem sa ajunga afacerea noastra?

7.2.1. Stabilirea obiectivelor

Obiectivele trebuie sa existe in orice plan al firmei si permanent in mintea intreprinzatorului. Ele simplifica drumul spre realizarea viselor!

La inceperea unei afaceri, obiectivele sunt mai vagi, pentru ca nu se cunosc toate detaliile si conditiile in care aceasta va evolua. Pe masura ce firma se dezvolta, obiectivele trebuie sa devina mai clare si, pe cat posibil, masurabile.

Multi intreprinzatori isi fixeaza in momentul demararii unei afaceri obiective mai modeste decat si-ar dori, din lipsa fondurilor. Acest lucru este mai putin riscant si va permite testarea noii afaceri si o pregatire graduala fara sa faceti datorii mari.

Daca piata va confirma ideea, va puteti stabili obiective din ce in ce mai ambitioase.

7.2.1.1. Cum definim obiectivele?

Descrieti stadiul la care ati dori sa ajunga afacerea Dvs. la sfarsitul unui an de operare utilizand tinte atat cantitative cat si calitative. De exemplu:

- ☐ Nivelul vanzarilor (in urmatorul an, firma va produce si vinde 900 unitati)
- ☐ Cota de piata (intr-un an, compania va controla 5% din piata locala)
- ☐ Profitabilitatea (in primul an, se va obtine cel putin 30% profit din vanzari)
- ☐ Pregatirea personalului (toti angajatii vor urma programele de instruire la locul de munca)
- ☐ 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).





Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

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 desfășoare 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:

- Clientii isi schimba deseori si neasteptat preferintele





Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

- Termenele și calitatea produselor sau serviciilor nu pot fi totdeauna atinse
- Bancile pot crește dobânzile
- Noi reglementări pot apărea
- Apar frecvent inovații tehnologice importante

Cu cât firma este mai mică, cu atât ea este mai vulnerabilă la riscurile ce apar, astfel ca planificarea devine cu atât mai importantă!

7.3. Procesul de luare a deciziilor

Unul din cele mai importante roluri ale unui întreprinzător/manager este luarea deciziilor. Nu este un proces ușor, dar iată câteva sfaturi:

- Care sunt alternativele în situația dată (cel puțin două soluții posibile)?
- Răspundeți la întrebarea: care sunt rezultatele pe care le puteți obține pentru fiecare alternativă?
- Dar probabilitatea obținerii fiecărui rezultat?
- Pentru fiecare rezultat în parte, identificați care sunt beneficiile obținute.

7.3.1. Pași procesului de decizie

Principalii pași în luarea deciziilor sunt următorii:

- Analiza situației prezente
- Extensia analizei cu estimări despre evoluția viitoare (“ce se întâmplă dacă?”), pentru a identifica impactul deciziei
- Evaluarea metodelor alternative pentru obținerea de informații suplimentare și alegerea celei mai bune din punct de vedere al raportului cost-beneficiu



Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

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.

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.



Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

În general, întreprinzătorii au experiență profesională, așa alegându-și domeniul în care vor demara o afacere. Foarte puțini, însă, au și abilități și cunoștințe manageriale.

Pentru a depăși acest handicap, un întreprinzător trebuie:

- Să citească (studiu individual)
- Să participe la seminarii de specialitate
- Să lucreze sau să fi lucrat efectiv în domeniul respectiv
- Să ceară sprijin managerial de la consultanți sau alte persoane care au avut o funcție de conducere într-o altă companie

7.4.3. Lipsa finanțării

Să începeți o afacere fără resurse, este imposibil! Chiar dacă aveți un proiect foarte bun, este puțin probabil ca un finanțator extern (fie banca sau investitor) să vă acorde finanțare în momentul începerii afacerii. Orice finanțator dorește să vadă o minimă istorie a firmei pentru a putea evalua seriozitatea și capacitatea dvs. de a genera suficient profit.

Chiar dacă ați obține un credit, este foarte riscant pentru lichiditatea și solvabilitatea firmei Dvs să contractați datorii semnificative de la început. De aceea, este important să aveți resurse financiare proprii sau să le obțineți din familie și să începeți la scară mică afacerea, urmând a vă dezvolta, printr-o planificare riguroasă, pe măsura ce apare succesul.

7.4.4. Politica de personal inadecvată

Gasirea persoanelor potrivite și conducerea lor eficientă este o condiție fundamentală pentru o bună operare a firmei. Dacă nu folosim metode de recrutare și selecție corespunzătoare, nu știm să ne organizăm și motivăm forța de muncă, nu delegăm autoritate și nu știm să controlăm performanța, vom avea rezultatele scontate și firma nu va obține profit.





Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

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.





Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

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

7.6. Principiile dezvoltării durabile în activitatea organizației

7.6.1. Conceptul de dezvoltare durabilă

Dezvoltarea durabilă reprezintă corelarea progresului economic și social cu echilibrul natural al planetei, care nu trebuie pus în pericol. Ideea care stă la baza acestui concept este necesitatea de a se asigura o calitate bună a vieții pentru toți locuitorii planetei, atât pentru generația prezentă, cât și pentru generațiile viitoare.

Dezvoltarea durabilă aduce în prim plan un nou set de valori al modelului de progres economic și social, valori ce vizează mai ales omul și nevoile sale prezente și viitoare, mediul natural – protejarea și conservarea acestuia, precum și atenuarea deteriorării actuale a ecosistemelor.

Definiția dezvoltării durabile cea mai cunoscută, este aceea dată de către Comisia Mondială pentru Mediu și Dezvoltare (WCED) în raportul „Viitorul nostru comun” cunoscut și sub numele de Raport Brundtland:

Definiție „Dezvoltarea durabilă este dezvoltarea care urmărește satisfacerea nevoilor prezentului, fără a compromite posibilitatea generațiilor viitoare de a-și satisface propriile nevoi”.

Conceptul de dezvoltare durabilă a avut ca punct de pornire criza ecologică mondială 1929-1933 și s-a dezvoltat mai apoi prin înglobarea tuturor sferelor economico-sociale și umane ajungând ca, în zilele noastre, dezvoltarea durabilă să jaloneze dezvoltarea economică și socială a umanității.

Dezvoltarea durabilă a fost gândită ca o soluție la criza ecologică determinată de intensă exploatare industrială a resurselor și degradarea continuă a mediului cauzând, în primul rând, prezervarea calității mediului înconjurător.

Dezvoltarea durabilă implică o serie de aspecte importante, de ex.:

- compatibilitatea dintre mediul antropic și mediul natural;
- egalitatea de șanse între generații care coexistă și se succed în timp și spațiu;
- situarea pe primul plan al securității ecologice în locul maximizării profitului;





Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

- compatibilitatea strategiilor nationale de dezvoltare cu cerintele extinderii interdependentelor

in plan geoeconomic si ecologic;

- asigurarea bunastarii generale, punând accentul pe calitatea cresterii economice durabile;
- integrarea organica dintre capitalul natural si cel uman, in cadrul unei categorii globale care

isi redefinește obiectivele economice si sociale si isi extinde orizontul de cuprindere in timp si spatiu;

- trecerea la o noua strategie, natural-umana, in care obiectivele dezvoltarii economice si sociale sunt subordonate deopotriva dezvoltarii omului si insanatosirii mediului.

7.6.2. Promovarea dezvoltarii durabile la nivel european – evenimente importante

Criteriile fundamentale ale dezvoltarii durabile, stabilite de Comisia Comunitatii Europene inca din anul 1993, sunt urmatoarele:

- mentinerea in totalitate a calitatii vietii;
- mentinerea unui acces continuu la resursele naturale;
- evitarea deteriorarilor permanente asupra mediului incojurator.

1972 – Summit-ul de la Paris a evidenciat necesitatea acordarii unei atentii deosebite protectiei mediului, in contextul expansiunii economice si a imbunatatirii standardelor de viata.

1987 – Actul Unic European reprezinta un punct de referinta al politicii europene de mediu,

necesitatea dezvoltarii durabile fiind mentionata pentru prima data in cadrul unui tratat al Comunitatii Europene.

1997- La nivelul Uniunii Europene, dezvoltarea durabila a devenit un obiectiv politic incepând cu anul 1997 prin includerea sa in „Tratatul de la Maastricht”, tratat ce a conferit protectiei mediului un statut complet in cadrul politicilor europene.

1999 – Tratatul de la Amsterdam a consolidat baza legala a politicii vizând protectia mediului precum si promovarea dezvoltarii durabile in cadrul Uniunii Europene.

2000 –Sefii statelor membre UE, reuniti in sedinta Consiliului European de la Lisabona s-au angajat sa creeze, pâna in anul 2010, "cea mai competitiva si dinamica economie bazata pe cunoastere din lume". Strategia de la Lisabona din anul 2000, completata de „Strategia de Dezvoltare Durabila a Uniunii Europene” adoptata de Consiliul European de la Goetheborg in 2001 a consolidat si impulsionat activitatea U.E. in domeniul dezvoltarii durabile si protectiei mediului.

2001 – Summit-ul de la Goetheborg a adoptat Strategia de Dezvoltare Durabila a UE.





Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

2005 – Comisia a demarat un proces de reviziune a Strategiei de Dezvoltare Durabila, proces care a cuprins mai multe etape:

- in februarie 2005, Comisia a publicat o evaluare initiala si a trasat o serie de directii de urmat. Au fost evidentiata anumite directii de dezvoltare non-durabila care au avut efecte negative: schimbarile climatice, amenintari la adresa sanatatii publice, cresterea saraciei si a excluziunii sociale, epuizarea resurselor naturale si afectarea biodiversitatii;

- in iunie 2005, sefi de stat si de guverne din UE au adoptat o declaratie privind liniile directoare ale dezvoltarii durabile, care sustinea ca Agenda reinnoita de la Lisabona este o componenta esentiala a obiectivului dezvoltarii durabile.

- in iunie 2006 a fost adoptata Strategia de Dezvoltare Durabila pentru o Uniune Europeana

extinsa, având ca obiectiv general imbunatatirea continua a calitatii vietii pentru generatiile prezente si viitoare, prin crearea unor comunitati sustenabile, capabile sa gestioneze si sa foloseasca cât mai eficient resursele, precum si sa valorifice potentialul de inovare ecologica si sociala al economiei, in vederea asigurarii prosperitatii, protectiei mediului si coeziunii sociale".

- 2007 in cadrul Summit-ului de la Lisabona, a fost semnat „Tratatul de la Lisabona”, denumit

oficial „Tratatul de la Lisabona de amendare a Tratatului privind Uniunea Europeana si Tratatul instituint Comunitatea Europeana", care cuprinde mai multe protocoale privind schimbarile climatice si lupta impotriva incalzirii globale, precum si o serie de amendamente cu privire la solidaritatea in probleme legate de furnizarea de energie si a schimbarilor in domeniul politicii energetice europene.

7.6.3. Principii si criterii ale dezvoltarii durabile

In viziunea Uniunii Europene, dezvoltarea durabila presupune un management sustenabil al

resurselor naturale si al mediului, incluzând o serie de activitati cum ar fi: promovarea unui management durabil al resursei de apa; cooperarea intre state in ceea ce priveste domeniul energiei si dezvoltarii economice; promovarea unui acord international de mediu; realizarea unui plan de actiune in vederea combaterii ilegalitatilor; prezentarea modului de contracarare a dezastrelor naturale etc.

Sustenabilitatea presupune ca, la un nivel minim, generatiile viitoare nu ar putea sa traiasca

mai rau decât generatiile actuale. Criteriul sustenabilitatii cere indeplinirea conditiilor necesare pentru un acces egal la baza de resurse de catre fiecare dintre generatiile viitoare. Aceasta inseamna o viziune asupra dezvoltarii bazata pe autonomie si autoregenerabilitate, realizata cu





Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

ajutorul și transferul tehnologiilor adecvate, participarea, valorificarea condițiilor locale și a diversității, echitabilitatea intergenerațională, viziunea sacra asupra vieții.

O dezvoltare durabilă nu poate fi realizată fără o implicare a societății civile, pentru realizarea unei guvernări globale coerente și eficiente din punct de vedere economic, social și ecologic.

Criterii ale dezvoltării durabile:

- din perspectiva sociologică: împuternicirea și participarea publică, mobilitatea socială, coeziunea socială, identitatea culturală, dezvoltarea instituțională;
- din perspectiva ecologică: integritatea ecosistemului, capacitatea purtătoare, reducerea impacturilor globale adverse;
- din perspectiva economică: eficiența, creșterea, echitatea;
- din perspectiva ingineriască: folosirea eficientă a energiei și resurselor naturale, minimizarea pierderilor, reciclarea și reutilizarea, evaluarea economică și de mediu comprehensivă, folosind analiza pe întregul ciclu de viață;
- promovarea dezvoltării pentru oameni și prin oameni, ca proces unitar al creșterii economice, al investiției în capitalul uman și al asigurării securității ecologice;
- promovarea dezvoltării continue în baza stabilizării mediului și a conservării biodiversității, a integrării proceselor ecologice în actul decizional;
- promovarea unui nou proces de securitate a oamenilor: securitatea alimentară, ecologică,
- a alianțelor economice regionale și subregionale;
- reducerea (eradicarea) sărăciei; reducerea discrepanțelor în nivelul de trai al diferitelor categorii de populație;
- constituirea unei societăți civile deschise democratizării, descentralizării sistemului public și slăbirea rolului public; încurajarea formațiunilor societății civile.
- dezvoltarea etnosului autohton și a minorităților în baza unor relații de armonie și respect față de valori;
- ecologizarea cunoștințelor, remodelarea mentalităților, reorientarea sist. educațional, etico-moral, științific și tehnologic spre noi valori spirituale și morale;
- asigurarea cunoașterii informației, participării și constientizării populației la procesul dezvoltării durabile; la crearea și utilizarea rețelelor naționale și internaționale de comunicare în domeniul dezvoltării durabile; accesul liber la informații cu caracter economic, social și ecologic.
- asumarea de către organele statale a atribuțiilor de elaborare și garantare a realizării programelor și strategiilor naționale de dezvoltare durabilă.



Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

7.6.4 Dezvoltarea durabila in Romania

Strategia nationala pentru dezvoltare durabila a României

În România, ca stat membru al Uniunii Europene, în anul 1997 a fost creat Centrul National pentru Dezvoltare Durabila, sub egida Academiei Române, care în timp a reușit să devină cea mai autorizată voce din societatea civilă, în domeniul elaborării de propuneri și strategii pentru dezvoltarea durabilă a României.

Scopul Centrului National pentru Dezvoltare Durabila este de a identifica prioritățile de dezvoltare durabilă ale României și realizarea acestora prin proiecte concrete la nivel național și local.

Guvernul României, întrunit în ședința la 12 noiembrie 2008, a dezbătut și aprobat Strategia

Nationala pentru Dezvoltare Durabila la orizontul anilor 2013–2020–2030.

Elaborarea Strategiei este rezultatul obligației asumate de România, în calitate de stat membru al Uniunii Europene, conform obiectivelor convenite la nivel comunitar, în special cele statuate în Tratatul de aderare, în Strategia Lisabona pentru creștere și locuri de muncă și în Strategia reînnoită a UE pentru Dezvoltare Durabilă din 2006.

În urma dezbaterii proiectului la nivel național și regional, cu implicarea activă a factorilor interesați și cu sprijinul conceptual al Academiei Române, Strategia propune o viziune a dezvoltării României în perspectiva următoarelor două decenii, cu obiective care transcend ciclurile electorale și preferințele politice conjuncturale:

-Orizont 2013: Incorporarea organică a principiilor și practicilor dezvoltării durabile în ansamblul programelor și politicilor publice ale României, ca stat membru al Uniunii Europene;

-Orizont 2020: Atingerea nivelului mediu actual al țărilor Uniunii Europene la principalii indicatori ai dezvoltării durabile;

-Orizont 2030: Apropierea semnificativă a României de nivelul mediu din acel an al țărilor membre ale Uniunii Europene, din punct de vedere al dezvoltării durabile.

Îndeplinirea acestor obiective strategice va asigura, pe termen mediu și lung, o creștere economică ridicată și, în consecință, o reducere substanțială a decalajelor economico-sociale dintre România și celelalte state membre ale UE.

Directiile principale de acțiune, detaliate pe sectoare și orizonturi de timp sunt:

-Corelarea rațională a obiectivelor de dezvoltare, inclusiv a programelor investitoriale în profil inter-sectorial și regional, cu potențialul și capacitatea de susținere a capitalului natural;

-Modernizarea accelerată a sistemelor de educație și formare profesională, sănătate publică și servicii sociale, ținând seama de evoluțiile demografice și de impactul acestora pe piața muncii;





Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

-Asigurarea securitatii si sigurantei alimentare prin valorificarea avantajelor comparative ale României, fara a face rabat de la exigentele privind mentinerea fertilitatii solului, conservarea biodiversitatii si protejarea mediului;

-Racordarea la normele si standardele europene privind calitatea vietii;

-Anticiparea efectelor schimbarilor climatice si elaborarea atât a unor solutii de adaptare pe termen lung, cât si a unor planuri de masuri de contingenta inter-sectoriale, cuprinzând portofolii de solutii alternative pentru situatii de criza generate de fenomene naturale sau antropice;

-asigurarea securitatii si sigurantei alimentare prin valorificarea avantajelor comparative ale României in privinta dezvoltarii productiei agricole, inclusiv a produselor organice; corelarea masurilor de crestere cantitativa si calitativa a productiei agricole in vederea asigurarii hranei pentru oameni si animale cu cerintele de majorare a productiei de biocombustibili, fara a face rabat de la exigentele privind mentinerea si sporirea fertilitatii solului, biodiversitatii si protejarii mediului;

-necesitatea identificarii unor surse suplimentare de finantare, in conditii de sustenabilitate, pentru realizarea unor proiecte si programe de anvergura, in special in domeniile infrastructurii, energiei, protectiei mediului, sigurantei alimentare, educatiei, sanatatii si serviciilor sociale;

-Protectia si punerea in valoare a patrimoniului cultural si natural national; racordarea la normele si standardele europene privind calitatea vietii sa fie insotita de revitalizarea, in modernitate, a unor moduri de vietuire traditionale, in special in zonele montane si cele umede.

Strategia stabileste directiile principale de actiune pentru insusirea si aplicarea principiilor dezvoltarii durabile in perioada imediat urmatoare, pentru completarea obiectivelor ce deriva din strategiile, planurile si programele nationale de dezvoltare.

7.6.5 Responsabilitatea organizatiei in contributia la dezvoltarea durabila

Responsabilitatea sociala a intreprinderilor exprima, la scara intreprinderii, viziunea a celor trei dimensiuni ale dezvoltarii durabile: economica (crearea de bogatie pentru toti, pe baza modalitatilor de productie si de consum durabil), ecologica (conservarea si gestiunea resurselor), sociala (echitatea si participarea tuturor grupurilor sociale).

Responsabilitatea sociala poate fi definita de actiunile unei intreprinderi in privinta promovarii unor interese sociale inaintea unor elemente de interes strict economic si in afara solicitarilor legislative, din perspectivele prezentate in continuare.

-din perspectiva sociologica: imputernicirea si participarea publica, mobilitatea sociala,





Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

coeziunea sociala, identitatea culturala, dezvoltarea institutionala;

- din perspectiva ecologica: integritatea ecosistemului, capacitatea purtatoare, reducerea impacturilor globale adverse;
- din perspectiva economica: eficienta, cresterea, echitatea;
- din perspectiva inginereasca: folosirea eficienta a energiei si resurselor naturale, minimizarea pierderilor, reciclarea si reutilizarea, evaluarea economica si de mediu comprehensiva, folosind analiza pe intregul ciclu de viata;
- folosirea celor mai bune tehnologii disponibile, din punct de vedere economic si ecologic, in deciziile investitionale sustinute prin fonduri publice pe plan national, regional si local, introducerea ferma a criteriilor de eco-eficienta in activitatile de productie sau servicii;

In cadrul politicii generale, stabilite si promovate de catre conducerea intreprinderii, aspectele referitoare la sustenabilitate / protectia mediului, implica:

- corelarea valorilor interne orientate spre profit si a scopurilor interne care ghideaza activitatea organizatiei in realizarea sarcinilor propuse, cu interesul macrosocial de protejare a mediului;
- folosirea generalizata a celor mai bune tehnologii existente, din punct de vedere economic si ecologic, in deciziile investitionale;
- introducerea ferma a criteriilor de eco-eficienta in toate activitatile de productie si servicii;
- identificarea aspectelor de mediu asupra carora organizatia are control;
- prevenirea poluarii;
- conformitatea cu legislatia si reglementarile de mediu aplicabile, precum si alte cerinte pe care organizatia le-a adoptat;
- politica de mediu a intreprinderii este disponibila publicului, formulata explicit si formalizat, comunicata tuturor angajatilor;
- politica si strategia sunt revizuite cu regularitate pentru a se adapta modificarilor survenite in functionarea organizatiei;
- este recomandabila participarea, dupa posibilitati, a firmelor in proiecte pentru protectia mediului, in domeniul alimentariilor cu apa, tratarii apei brute, epurarii apelor uzate, irigatiilor si desecarilor, dar si a managementului deseurilor solide, respectarea standardelor europene pentru protectia mediului;
- elaborarea si actualizarea procedurilor de mediu, in conformitate cu cerintele SR EN ISO 14001 si cu cerintele legale aplicabile;



Proiect: Tineri antreprenori - De la idee la oportunitate; INNOTECH» Cod proiect: 141131
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operational Capital Uman 2014-2020

- asigurarea și verificarea implementării procedurilor de mediu;
 - monitorizarea consumurilor de materii prime și materiale, energie electrică, combustibil și apă;
 - asigurarea identificării tuturor aspectelor din activitatea întreprinderii care influențează mediul și determinarea impactului acestora asupra mediului.
- Politica organizațiilor trebuie să fie corelată cu diferite aspecte din Strategia Națională pentru Dezvoltare Durabilă a României prin:
- creșterea responsabilității cu privire la protecția mediului;
 - monitorizarea aspectelor de mediu semnificative și urmărirea reducerii impactului acestora;
 - informarea și conștientizarea populației și organizațiilor de orice tip cu privire la riscurile generate de activitățile umane, asupra mediului înconjurător;
 - promovarea realizării de analize de impact asupra mediului, la nivel de IMM-uri;
 - prevenirea poluării cursurilor de apă și a apelor subterane;
 - conformitatea cu norme și instrucțiuni care să constituie măsuri de prevenire a producerii de daune mediului înconjurător de către organizații;
 - protecția și conservarea bunurilor istorice, a monumentelor, a ariilor protejate și a ecosistemelor;
 - gestionarea durabilă a pădurilor, reconstrucția ecologică prin împădurire a terenurilor care și-au pierdut capacitatea de producție.