



Fondul Social European
Programul Operațional Capital Uman 2014-2020
Axa prioritară 6 Educație și Competențe
Prioritatea de investiții:10i
Beneficiar: Universitatea Petrol-Gaze din Ploiești
Titlul proiectului: “Bursa Student Antreprenor”
Contract de finanțare nr.59497/30.05.2019
Cod SMIS: 125077

GHID DE BUNE PRACTICI ÎN ANTREPRENORAT



Realizat de:

Cătălin POPESCU - Expert elaborare Ghid de bune practici

Augustin MITU - Expert elaborare Ghid de bune practici-mediul privat



Beneficiar:
UNIVERSITATEA
PETROL-GAZE DIN PLOIEȘTI



Partener:
FUNDAȚIA CIVIC SENS



UNIUNEA EUROPEANĂ



Fondul Social European
Programul Operațional Capital Uman 2014-2020
Axa prioritară 6 Educație și Competențe
Prioritatea de investiții:10i
Beneficiar: Universitatea Petrol-Gaze din Ploiești
Titlul proiectului: “Bursa Student Antreprenor”
Contract de finanțare nr.59497/30.05.2019
Cod SMIS: 125077

GHID DE BUNE PRACTICI ÎN ANTREPRENORAT

Realizat de:

Cătălin POPESCU - Expert elaborare Ghid de bune practici

Augustin MITU - Expert elaborare Ghid de bune practici-mediul privat



Beneficiar:
UNIVERSITATEA
PETROL-GAZE DIN PLOIEȘTI



Partener:
FUNDAȚIA CIVIC SENS

CUPRINS

CUVÂNT ÎNAINTE	3
CAP.1. CONTEXTUL GENERAL ȘI INFORMAȚII UTILE	4
1.1 Definiția ghidului de bune practici	4
1.2 Contextul ghidului de bune practici	4
1.3 Scurtă descriere a proiectului	5
1.4 Scopul ghidului de bune practici	7
1.5 Cui se adresează ghidul de bune practici?	7
1.6 Descrierea elementelor definitorii structurii ghidului de bune practici	8
CAP.2. CONSIDERAȚII GENERALE PRIVIND ANTREPRENORIATUL	9
2.1 Introducere	9
2.2 Antreprenoriatul în învățământul superior	11
2.3.Indicatori de măsurare a antreprenoriatului	12
2.4.Transformările economice structurale și antreprenoriatul	15
2.5 Antreprenorul de succes	19
CAP.3. AFACERILE ȘI ANTREPRENORIATUL	22
3.1 Lansarea unei afaceri	22
3.2 Cum să găsești o idee de afaceri reușită?	25
3.3 Evaluarea ideii de afaceri	26
3.4 Aspecte utile pentru afaceri și antreprenoriat	28
3.5 Marketing-ul și utilitatea lui în afaceri	28
CAP.4. ASPECTE PRACTICE PRIVIND ANTREPRENORIATUL	31
4.1 Exemple de bune practici pentru dezvoltarea spiritului antreprenorial al elevilor de liceu	31
4.2 Bune practici și sfaturi pentru afaceri	34
4.3 Motivațiile, atitudinile și competențele antreprenorului	37
4.4 Alte exemple de bune practici	40
4.5 Alte sfaturi pentru afaceri	41
CAP.5. CONCEPTE APLICABILE PENTRU DERULAREA DE AFACERI DE SUCCES	43
5.1 Bugetul de venituri și cheltuieli	43
5.2 Analiza de cash-flow	53
5.3 Identitatea vizuală a firmei	62
CAP.6.CONTEXTUL SPECIAL PRIVIND ANTREPRENORIATUL – IMPACTUL GENERAT DE PANDEMIA DE COVID-19 ASUPRA IMM-URILOR	70
6.1 Rolul întreprinderilor mici și mijlocii (IMM) în dezvoltarea economiei. Funcționarea IMM-urilor în perioada pandemiei de COVID-19. Măsurile de sprijin a IMM-urilor	70
6.2 Micile afaceri în era COVID: 5 strategii creative testate de micile antreprenori	77
ANEXĂ – OFERTA EDUCAȚIONALĂ A UPG	80

CUVÂNT ÎNAINTE

Activitatea de antreprenoriat are un rol fundamental în dezvoltarea economică și este reprezentată ca generator al prosperității economice. Importanța antreprenoriatului în societatea contemporană este recunoscută prin faptul că identifică soluții inovatoare, elaborează noi modele și mereu se află în căutarea succesului. În contextul globalizării economiei mondiale și progresului tehnico-științific, antreprenoriatul se consideră factorul ce poate găsi soluții problemelor economice, ecologice și sociale. În același timp, antreprenoriatul însoțit de inovare, este considerat elementul-cheie al competitivității economice, astfel întreprinderile trebuie să facă față acestei provocări. Acest fenomen economic se bucură, în ultimul timp, de o atenție crescândă, luând în vizor și subiectul activității de antreprenoriat, adică antreprenorul sau întreprinzătorul. În acest context, când, în orice domeniu de activitate se solicită persoane creative, Comisia Europeană oferă suport informațional și financiar, în vederea dezvoltării și susținerii inovațiilor în rândul tinerilor – viitori antreprenori.

În contextul celor afirmate, este necesar de evidențiat importanța educației antreprenoriale, dar care nu trebuie identificată doar cu studiile economice, deoarece scopul educației antreprenoriale este promovarea creativității, inovării și activităților practice de afaceri. Educația antreprenorială contribuie la reducerea șomajului, promovarea incluziunii sociale, stimularea inovării, creșterea încrederii în sine, satisfacție morală etc.

Mediul universitar este foarte important prin faptul că universitățile participă la formarea culturii antreprenoriale, implicându-se în următoarele aspecte:

a) modificarea programelor de studii prin implementarea cursurilor de antreprenoriat, iar studenților trebuie să li se asigure accesul la o astfel de resursă antreprenorială, cum ar fi capitalul uman, adică acumularea unui set de cunoștințe și abilități necesare în procesul de creare și dezvoltare a afacerilor, precum și convingerea în propriile puteri și posibilități;

b) extinderea inițiativelor universitare privind antreprenoriatul, prin creșterea numărului de inițiative antreprenoriale și activități opționale de antreprenoriat. Acestea pot fi: prelegeri ținute de invitați, discursuri ale antreprenorilor de succes, cluburi de antreprenoriat, incubatoare de afaceri, întâlniri cu absolvenții antreprenori, organizarea seminarelor dedicate problemelor de finanțare și de creditare.

De fapt, în economia antreprenorială investițiile în capitalul uman sunt un factor esențial al inovației și competitivității economice. Specialiștii în domeniu au demonstrat că economia bazată pe antreprenoriat prosperă când este susținută de resurse umane cu o calificare înaltă. Importanța capitalului uman în dezvoltarea economică sporește odată cu avansarea către societatea cunoașterii, iar orientarea statelor lumii către economia inovatoare ridică problema asigurării cu resurse de muncă a acestui tip de dezvoltare. Ca urmare, în toate țările lumii se fac eforturi conjugate în vederea sporirii nivelului de educație a locuitorilor lor. Cunoștințele mereu au fost fundamentul și generatorul dezvoltării social-economice, dar în economia contemporană ele asigură avantaje competitive numai celor, care pot să le utilizeze rapid și eficient, inclusiv în domeniul antreprenoriatului.

CAP.1 CONTEXTUL GENERAL ȘI INFORMAȚII UTILE

1.1 Definiția ghidului de bune practici

Ghidul de bune practici se constituie ca un document ce prezintă principalele constatări de cercetare și implementare ale proiectului și este elaborat ca un set de orientări care evidențiază bunele practici. Acesta va permite profesioniștilor din interiorul și din afara organizațiilor participante să beneficieze de experiența și cunoștințele acumulate pe parcursul proiectului.

1.2 Contextul ghidului de bune practici

Acest ghid de bune practici a fost creat în cadrul proiectului «BURSA STUDENT ANTREPRENOR», Componenta 1: 379 Bursa Student Antreprenor - Măsură activă pentru creșterea participării studenților din categorii vulnerabile la programe de studii de licență - Regiuni mai puțin dezvoltate, Axa prioritară: Educație și competențe, Operațiunea: Operațiune compozită OS. 6.7, 6.9, 6.10, Cod apel: POCU/379/6/21

Ghidul își propune multiplicarea efectelor rezultatelor obținute în cadrul acestui proiect.

Principalele probleme identificate care au stat la baza inițiativei acestui proiect se referă la riscul de abandon școlar la nivelul Universității Petrol-Gaze din Ploiești (UPG), în condițiile în care 68% din studenți provin din mediul rural și aproape 10% dintre aceștia beneficiază de burse sociale.

Pe de altă parte, la nivelul populației de studenți există o nevoie crescută de activități practice și de cursuri complementare care să crească nivelul angajabilității. Industria petrolului și gazelor este o industrie globală, iar nevoile agenților economici sunt specifice unei activități care își caută resursa umană la nivel mondial. Adeseori, serviciile marilor companii sunt externalizate către companii mai mici, de unde și oportunitatea pentru studenții UPG de a-și deschide propria afacere, valorificând competențele antreprenoriale dobândite în cadrul proiectului propus.

Proiectul se subscie AP 6 - Educație și competențe, O.S.6.7, O.S.6.9 și O.S.6.10 și va contribui prin obiectivele sale specifice la realizarea obiectivelor din documentele strategice relevante ale acestui apel de proiecte. Prin includerea în Grupul Țintă (GT) a 450 studenți expuși riscului de sărăcie și excluziune socială și a studenților ce provin din categoria grupurilor etnice minoritare, proiectul răspunde nevoilor identificate în Strategia Guvernului României de Incluziune a Cetățenilor Români aparținând Minorității Romilor 2012-2020 și în Strategia Națională privind Incluziunea Socială și Reducerea Sărăciei pentru perioada 2015-2020.

Cei 450 studenți din GT sunt studenți ai UPG și se pregătesc pentru a lucra, în special, în domeniul energiei, petrolului și gazelor, dar și în domeniile: ingineriei, informatic, economic, social și comunicare. Energia și protecția mediului reprezintă un sector prioritar pentru Strategia Națională pentru Competitivitate (SNC) și un domeniu de specializare inteligentă în cadrul Strategiei Naționale de Cercetare, Dezvoltare și Inovare (SNCDI). Antreprenoriatul în domeniul energiei poate răspunde unor nevoi de cercetare și inovare specifice marilor companii din domeniul petrolului și al gazelor, existând oportunități la nivel global.

Proiectul s-a derulat în Ploiești la sediul UPG dar activitățile de informare și conștientizare s-au desfășurat la nivel național, cu accent pe regiunea Sud Muntenia de unde provin majoritatea studenților UPG.

Prin derularea proiectului s-a obținut un feedback necesar în proiectarea unor proceduri de atragere a viitorilor studenți pornind de la experiența parcursă de elevii ce fac parte din grupul țintă, la generarea unei oferte educaționale adaptate nevoilor sociale diverse și la îmbunătățirea necesarului de cunoștințe cerut pe o piață a forței de muncă foarte dinamică.

1.3 Scurtă descriere a proiectului

Proiectul «BURSA STUDENT ANTREPRENOR» al cărui beneficiar este UNIVERSITATEA PETROL-GAZE din Ploiești s-a desfășurat în perioada 1 Iunie 2019 - 31 August 2021, în parteneriat cu Fundația CIVIC SENS.

Obiectivul general al proiectului a fost *Creșterea accesului și echității la nivelul Universității Petrol-Gaze din Ploiești*, în vederea diminuării ratei de abandon al studiilor, prin asigurarea de sprijin financiar pentru 450 de studenți, ciclul licență, din categorii vulnerabile și prin creșterea atractivității ofertei educaționale, în special în ceea ce privește antreprenorialul, corelat cu îmbunătățirea competențelor pentru 85 de cadre didactice din universitate.

Grupul țintă al proiectului se încadrează în categoriile eligibile menționate în Ghidul *Condiții specifice*, depășește cu peste 10% valorile minime obligatorii și este format din următoarele 3 categorii:

- A. 450 studenți care derulează studii de licență în unul din domeniile prioritare ale Strategiei Naționale de Competitivitate 2014-2020;
- B. 85 de cadre didactice care vor urma un program de perfecționare în domeniul antreprenorial;
- C. 1000 de elevi de liceu.

La nivelul grupurilor țintă ale proiectului sunt identificate diverse nevoi:

- sprijin financiar pentru a continua participarea la studii de licență;
- nevoia de programe de consiliere necesare orientării în carieră pentru a sprijini studenții în a lua decizii legate de dezvoltarea carierei;
- nevoia de instrumente, metode și tehnici, precum și o bază materială care să asigure formarea prin metode inovative și flexibile astfel încât studenții să își crească motivația de a participa la cursuri;
- nevoia de mai multe activități practice în cadrul ofertei educaționale;
- nevoia de formare a cadrelor didactice din cadrul UPG pentru a putea concepe și livra cursuri complementare, care să crească gradul de angajabilitate și o mai bună relație cu piața muncii;
- nevoia agenților economici mari de a dezvolta soluții inovative în domeniul extracției, prelucrării, transportului și furnizării petrolului și gazelor prin externalizarea procesului de inovare către IMM-uri.

Proiectul s-a derulat în parteneriat cu Fundația Civic Sens, ceea ce a asigurat o capacitate tehnică și financiară crescută pentru implementarea cu succes a proiectului. Pentru implementarea proiectului, activitățile au fost repartizate în funcție de expertiza fiecăruia dintre cei 2 parteneri rezultând o asumare uniformă a rolului de organism de implementare, atât pentru activitățile de informare, consiliere și orientare educațională, cât și pentru activitățile de formare profesională pentru cadrele didactice.

Valoarea adăugată a proiectului este dată și de programul complementar antreprenorial propus prin proiect pentru studenții UPG. Acest program are în vedere asigurarea părții practice, aplicative de natura antreprenorială, cu implicarea partenerilor din mediul socio economic public și privat. Aceștia au fost cooptați în proiect atât prin cele 75 de parteneriate încheiate cât și prin angajarea și implicarea de experți în elaborarea și evaluarea programului antreprenorial. Nu în ultimul rând programul propus a cuprins un plan de acțiuni (obiective propuse, tematica pentru activitățile teoretice și practice, numărul de ore alocate/teme, modul de evaluare, metodele pedagogice utilizate, rezultatele învățării (competențele vizate pentru a fi formate)), adecvat domeniilor de specializare a studenților din grupul țintă.

Proiectul și-a propus să asigure o abordare integrată pentru a răspunde problemelor cu care se confruntă mediul universitar din perspectiva oferirii de măsuri complexe pentru asigurarea accesului și susținerea studenților în finalizarea studiilor. Proiectul s-a implementat prin derularea a 6 **activități**: A1 Managementul de proiect, A2 Selectare, monitorizare și sprijin grup țintă, A3 Instituirea și utilizarea unor pachete integrate de măsuri de asistență educațională, A4 Sprijinirea accesului la învățământul terțiar prin activități comune derulate cu elevi, studenți și personal didactic, A5 Formare specializată

pentru personalul didactic, A6 Realizarea și furnizarea unor materiale, moduri de lucru și tehnici educaționale bazate pe nevoile studenților.

Detalierea activităților proiectului

A1 Managementul de proiect este o activitate transversală care s-a desfășurat pe toată durata celor 24 de luni. A1 s-a realizat prin 2 subactivități: A1.1. Realizarea și implementarea planului de management, inclusiv activitățile de informare și publicitate și, respectiv A1.2. Monitorizarea și raportarea proiectului, inclusiv achiziții și derulare contracte;

A2 Selectare, monitorizare și sprijin grup țintă, A2.1 Realizarea metodologiei și a instrumentelor necesare recrutării grupului țintă a constat în realizarea metodologiei de selecție a GT și a instrumentelor necesare înscrierii în GT (dosarul de GT) A2.2. Activități de recrutare și monitorizare a grupului țintă;

A3 Instituirea și utilizarea unor pachete integrate de măsuri de asistență educațională s-a desfășurat prin 3 subactivități: A3.1. Instituirea și utilizarea unor pachete sprijin financiar – care constă în acordarea de sprijin financiar (studenții vor beneficia de subvenții sub forma de sprijin financiar în valoare de 300 lei/luna pt o durată de 15 luni); A3.2. Constituirea unei rețele și comunități virtuale, inclusiv prin încheierea de parteneriate, prin realizarea a minimum 75 de parteneriate și a unei comunități cu minimum 1000 de membri, inclusiv alumi cu testimonial de succes; A.3.3 Activitate inovativă de cooperare transnațională pentru sprijinirea participării la învățământul terțiar;

A4 Sprijinirea accesului la învățământul terțiar prin activități comune derulate cu elevi, studenți și personal didactic a constat în A 4.1 Campanie de informare și conștientizare pentru grupul țintă (elevi din învățământul liceal, în vederea sprijinirii accesului la învățământul terțiar; studenți UPG, în vederea finalizării cu succes a studiilor universitare) – realizarea a două campanii integrate de comunicare pentru cei 450 de studenți și 1000 de elevi de liceu și, respectiv A4.2. Activități de consiliere vocațională și orientare în carieră pentru elevii și studenții din grupul țintă;

A5 Formare specializată pentru personalul didactic – a constat în A5.1. Participarea cadrelor didactice la programul postuniversitar de îmbunătățire a competențelor antreprenoriale – 85 de cadre didactice din UPG au participat la un program de perfecționare;

A6 Realizarea și furnizarea unor materiale, moduri de lucru și tehnici educaționale bazate pe nevoile studenților s-a realizat prin A 6.1. Realizare curriculum, cursuri și materiale suport în domeniul antreprenorial pentru studenții din grupul țintă – au fost realizate curricule, cursuri și materiale suport asociate, inclusiv o machetă în suport electronic ce a putut fi completată on line pe baza de user și parolă de către studenți; A 6.2. Planificarea, organizarea și susținerea cursurilor antreprenoriale pentru studenții din grupul țintă – au fost organizate sesiuni de curs și laboratoare pentru toți cei 450 de studenți din GT; A.6.3 Realizarea și evaluarea planurilor de afaceri/sustenabilitate poststudii în domeniul programului de studii de licență frecventat – cei 450 de studenți își vor finaliza programul de antreprenariat cu realizarea unui plan de afaceri care va fi evaluat de o comisie format din profesori din UPG și reprezentanți ai mediului economic; cele mai bune planuri de afaceri vor fi premiate.

Structurile create prin proiect vor funcționa și după finalizarea acestuia din punct de vedere instituțional și financiar.

La nivelul activităților de bază ale proiectului, sustenabilitatea se va realiza pe 3 paliere:

1. Sustenabilitatea serviciilor educative de tip educație antreprenorială pentru studenți. Activitățile realizate pentru sprijinirea scăderii abandonului școlar și creșterii accesului la învățământul terțiar vor crește nivelul de instruire al tinerei generații și vor facilita accesul acesteia la un nivel de educație superior și pe piața muncii. Acești tineri vor fi exemple de reușită în comunitățile din care fac parte și vor face ca în viitor acest tip de programe să fie privite cu încredere și să fie urmate și de alți tineri aflați în situații similare. De asemenea, dotarea celor 2 laboratoare și a unui amfiteatru asigură sustenabilitate și conduce la asigurarea desfășurării activității educative în

condiții optime și după finalizarea proiectului. Programul antreprenorial, cu cele 3 cursuri ce vor deveni discipline de studiu opționale în cadrul UPG după finalizarea proiectului, poate crește șansa fiecărui absolvent să-și găsească mai repede un loc de muncă. Săliile dotate vor oferi condiții optime pentru desfășurarea activităților educaționale de care vor beneficia studenții din UPG și după finalizarea proiectului;

2. Sustenabilitatea serviciilor de formare antreprenorială pentru cadrele didactice – implicarea într-un program de formare antreprenorială pentru cadrele didactice duce la creșterea performanței didactice a profesorilor ce vor fi formați, în sensul în care vor folosi informațiile și metodele inovative învățate și în procesul instructiv-educativ pentru generațiile care vor urma;

3. Sustenabilitatea campaniei de informare și constientizare – prin materialele realizate se va asigura creșterea numărului de candidați la admitere în cadrul UPG, o bază mai mare de selecție creând premisele unor studenți cu potențial ridicat de învățare și interesați, cu consecințe în creșterea numărului absolvenților de învățământul terțiar.

1.4 Scopul ghidului de bune practici

Acest ghid are ca prim obiectiv sprijinirea tinerilor care doresc să-și găsească un drum în antreprenoriat. Curajul alegerii unei cariere independente, generate de propunerea unei afaceri, aduce nu doar șansa dezvoltării personale, ci și a economiei locale. Într-o Europă în care cifrele referitoare la șomaj, mai ales la șomajul în rândul tinerilor, sunt înspăimântătoare, există persoane care își iau viața în propriile mâini, riscă și uneori câștigă prin adoptarea drumului antreprenoriatului. Informațiile cuprinse în acest ghid dau șansa tuturor, dar mai ales tinerilor, de a descoperi antreprenoriatul ca soluție la găsirea unui loc de muncă și o schimbare a percepției asupra vieții și carierei. Printre provocările cărora europenii ar trebui să le facă față se numără și *Educația despre antreprenoriat*, care ar trebui să ofere o bază solidă carierelor antreprenoriale. Antreprenoriatul este o competență care poate fi învățată. Nu trebuie să te naști cu această abilitate pentru a fi un antreprenor de succes, dar poți deveni antreprenor de succes prin învățarea și antrenarea unor abilități. Educația antreprenorială ne pregătește să fim persoane responsabile și cu inițiativă. Aceasta îi ajută pe oameni să-și dezvolte abilitățile, cunoștințele și aptitudinile necesare pentru realizarea obiectivelor pe care și le-au propus.

Un alt scop al ghidului este legat de promovarea ofertei educaționale pe care UPG Ploiești o pune la dispoziția absolvenților de liceu și altor doritori, an de an, prin oferirea unei palete largi de domenii și specializări academice pentru toate categoriile de absolvenți de liceu, inclusiv cele considerate vulnerabile (care provin din mediul rural, cei care sunt expuși riscului de sărăcie și excluziune socială, studenți de etnie romă etc.).

1.5 Cui se adresează ghidul de bune practici?

Acest ghid se dorește a fi un îndrumar pentru toți cei care doresc să se informeze în legătură cu modul de implementare al unui proiect din sfera învățământului în general. În același timp, ținând seama de tipologia/structura grupului țintă, ghidul are în vedere a se adresa actorilor implicați în mod direct și indirect în sectorul educației. Pe de o parte, ghidul dorește să creeze o mai bună informare în rândul elevilor care doresc să se înscrie la un program de studii aparținând Universității Petrol-Gaze din Ploiești, prin oferirea de informații și sesiuni de consiliere din partea factorilor implicați în această activitate. Pe de altă parte, se dorește ca celor care au făcut deja acest pas, devenind studenți, să li se ofere oportunități suplimentare de cunoaștere, inclusiv prin cursuri definitorii unui program antreprenorial, și care să-i ajute implicit la găsirea unui job adecvat pregătirii dobândite. Nu în ultimul rând, cadrele didactice beneficiare ale programului antreprenorial pot deveni la rândul lor instructori

calificați, capabili să susțină activități similare la un număr și mai mare de potențiali doritori din rândul studenților.

1.6 Descrierea elementelor definitorii structurii ghidului de bune practici

Ghidul include un prim capitol care explică necesitatea realizării unui astfel de ghid în raport cu experiența trăită de membrii echipei de proiect, dar și de membrii grupului țintă. În acest capitol este inclusă o scurtă descriere a proiectului care face obiectul prezentului ghid de bune practici. În plus, sunt explicate, pe de o parte, scopului acestui ghid și, pe de altă parte, cui se adresează acest ghid.

Ghidul conține și capitole cu conținut mai general (capitolele 2 și 3), dar și capitole cu conținut practic (capitolele 4 și 5). Capitolul 2 face introducerea în domeniul antreprenoriatului, prezentând și rolul învățământului în promovarea antreprenoriatului. În plus, sunt prezentați indicatorii de măsurare a antreprenoriatului. În cadrul capitolului 3 sunt menționați pașii și cerințele legate de începerea unei afaceri. De asemenea, se explică felul în care are loc evaluarea ideii de afaceri. Capitolul 3 include și aspecte utile afacerilor dar și utilitatea marketing-ului în afaceri. Capitolul 4 începe cu câteva exemple de bune practici pentru dezvoltarea spiritului antreprenorial al elevilor de liceu. În mod special sunt alocate, suplimentar, trei secțiuni ce conțin exemple de bune practici și sfaturi pentru afaceri. Capitolul 4 este important și prin faptul că face apel la un concept vital antreprenoriatului: cultura antreprenorială. În acest sens, este descrisă modalitatea de încurajare a culturii antreprenoriale în diferite țări, inclusiv în România. Suplimentar sunt detaliate motivațiile, atitudinile și competențele antreprenorului.

Capitolul 5 prezintă exemple extinse concrete ale unor concepte aplicabile pentru derularea afacerilor: bugetul de venituri și cheltuieli, analiza de cash-flow și identitatea vizuală a firmei. Exemplele menționate vizează firme existente pe piață și care au o activitate economică importantă.

Capitolul 6 descrie contextul special, definit și generat de pandemia de COVID-19, în care s-au derulat activitățile economice, în general și afacerile mici și mijlocii, în special. Tocmai această criză sanitară începută în martie 2020 a creat mari probleme în derularea proiectului de față. De aceea, multe lucruri s-au adaptat din mers, alte activități au fost reconfigurate sau alte elemente s-au flexibilizat în raport cu contextul creat, toate aceste aspecte generând o oarecare presiune în legătură cu respectarea elementelor incluse, inițial, în propunerea de proiect. În sine, și această nouă conjunctură a creat experiențe noi și a obligat pe fiecare să-și reconfigureze modul de implicare și de manifestare în proiect, cu scopul de a genera rezultate cât mai bune și apropiate de obiectivele declarate inițial.

Pe fond, subiectele alese s-au dorit a exprima puncte de vedere diverse, experiențe diferite, subiecte de actualitate și abordări utile pentru cei interesați. Nu putem declara că acest ghid conține tot ansamblul de cunoștințe, experiențe și trăiri definitorii domeniului antreprenoriatului, însă avem convingerea că lecturarea sa poate ajuta pe oricine care dorește să înceapă o carieră în sfera afacerilor mici și mijlocii.

În partea de final, ca anexă, este inserată oferta educațională a Universității Petrol-Gaze din Ploiești atât pentru studiile universitare de licență, cât și pentru studiile universitare de masterat. Structura ofertei este construită pe facultăți, domenii de studii, durata studiilor, forma de învățământ și specializare. Ea are scopul de a oferi doritorilor acele informații care să-i ajute în alegerea corectă și în cunoștință de cauză a aceluși program de studii ce corespunde opțiunilor, preferințelor și cerințelor candidaților.

CAP.2 CONSIDERAȚII GENERALE PRIVIND ANTREPRENORIATUL

2.1 Introducere

Joseph Schumpeter menționa la un moment dat: „Un antreprenor este acea persoană dispusă și capabilă să convertească o invenție sau o idee nouă într-o inovație de succes, generând în același timp noi produse și modele de afaceri, fiind un responsabil de nivel înalt pentru dinamismul industriilor și creșterea economică pe termen lung”.

Antreprenoriatul se manifestă în economie sub o multitudine și diversitate de forme, cu rezultate foarte diferite care nu se reflectă doar în bunăstarea economică și financiară. În aceeași măsură, antreprenoriatul este corelat cu progresul tehnologic, crearea locurilor de muncă și reducerea inechităților sociale sau cu problematica de mediu.

Noțiunea de bază utilizată în domeniul antreprenoriatului este aceea de „antreprenor”. Termenul a intrat în dicționarul limbii române ca neologism provenit din limba franceză („*entrepreneur*” – întreprinzător, cel care întreprinde, organizează; persoană care conduce o antrepriză). Sensurile date acestui termen diferă sensibil de la o epocă la alta. Prima referire la activitatea de tip antreprenorial datează din timpul lui Ludovic al XIV-lea care îi prezenta pe burghezi și pe meșteșugari ca „artizani ai bogăției”. O altă școală de gândire ce a marcat spiritul antreprenorial este cea descrisă de *Castillon sau Knight*, persoane ce doreau să-și asume riscurile asociate cu incertitudinea. De fapt, Castillon este primul economist care a folosit termenul de întreprinzător.

Pe de altă parte, acțiunea antreprenorului este asemănătoare celei desfășurate de agentul economic, ea se bazează pe câteva elemente-cheie: contract, economie de piață, concurență, risc, inițiativă privată. Una dintre contribuțiile majore asociată acestui concept aparține lui Peter Drucker, „omul care a inventat managementul”, prin Cartea *Innovation and Entrepreneurship* (1985), consacrată definirii sistemului antreprenorial american, practicat în perioada postbelică, care „*nu este nici știință, nici artă*”, ci este, mai degrabă, învăluit în mister sau „*o scânteie de geniu*”.

În 2014, Mirela Mihalache, într-o lucrare privind antreprenoriatul și întreprinderile definește antreprenoriatul ca *acea manifestare prin intermediul căreia un individ transformă o idee de afaceri într-o afacere profitabilă*. Este important de precizat faptul că antreprenoriatul poate fi definit atât ca proces, ca practică dar și ca mod de gândire. Toate aceste elemente sunt esențiale pentru reușita transformării ideii de afacere în afacere. *Ca proces*, antreprenoriatul se referă la căutarea de soluții. *Ca practică*, acesta echivalează cu acțiunea efectivă care are loc pentru derularea unei afaceri.

În prezent, cerința stimulării spiritului antreprenoriatului este mai accentuată în zonele mai puțin dezvoltate ale Uniunii Europene și a devenit o preocupare primordială a factorilor de decizie din țările OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development).

Noțiunea de „antreprenorat” a devenit din ce în ce mai importantă în contextul schimbărilor tehnologice, sociale și economice generate de economia de piață din ultimele decenii. Într-o lume a concurenței acerbe, abilitatea de a vedea noi oportunități devine o calitate *sine qua non* pentru toți cei implicați în mediul antreprenorial.

Aspectele esențiale antreprenoriatului trebuie să aibă în vedere următoarele: *identificarea și evaluarea oportunităților, obținerea resurselor necesare, elaborarea planului de afaceri, înființarea firmei, asigurarea managementului, educarea antreprenorilor*.

Procesul globalizării și criza mondială din ultimii ani au favorizat o serie de schimbări structurale resimțite profund în plan antreprenorial. A crescut presiunea competitivității la nivelul întreprinderilor, ceea ce a determinat o creștere a productivității prin apelarea la noi tehnologii și inovarea proceselor.

În plus, evoluțiile din domeniul tehnologiei informației și comunicațiilor au condus la crearea de noi piețe, care au revoluționat procesele de producție în multe sectoare economice: industrial și, în mod deosebit, cel al serviciilor. Tehnologia avansată și costurile reduse de transmitere a informațiilor la distanță au contribuit la facilitarea accesului întreprinzătorilor la cunoștințe și rețele de cooperare, dându-le posibilitatea de a opera la scară internațională. Noile oportunități au stimulat inițiativa antreprenorială și creativitatea, care sunt considerate motoarele dezvoltării economice în perspectiva anului 2022. Este unanim recunoscut, în special de analiștii economici și factorii decidenți, faptul că antreprenoriatul este generator de prosperitate în societate, fiind un element determinant pentru creșterea economică și crearea de locuri de muncă.

Procesul antreprenorial cuprinde cinci faze distincte:

- a) *identificarea și evaluarea oportunităților* se pot realiza intuitiv sau în manieră “științifică”, cercetând tipurile cunoscute de oportunități;
- b) *obținerea resurselor* necesare se realizează prin combinarea resurselor obținute din surse proprii, atrase și împrumutate, ținând cont de costurile fiecărei surse;
- c) *elaborarea planului de afaceri*, unul dintre cele mai des întrebuițate instrumente “antreprenorial - manageriale”;
- d) *înfiiințarea firmei*, ca faza a procesului antreprenorial, este dependentă de factorii care influențează ritmul acestui fenomen (fluctuații macroeconomice, caracteristicile ramurilor economiei naționale, costul șomajului etc.);
- e) *asigurarea managementului* eficient și eficace al firmei înființate.

Susținerea antreprenoriatului a devenit o prioritate ca soluție pentru ieșirea dintr-o criză și stoparea ratei șomajului. În ultimii ani, guvernele alocă constant resurse pentru redresarea întreprinderilor sub diferite forme de ajutor: garanții pentru credite, subvenții de taxe, credite pentru cercetare-dezvoltare menite să forțeze inovarea sau pentru încurajarea *start-up-urilor*. De asemenea, tot mai frecvente sunt programele pentru stimularea investițiilor de mediu, cu impact asupra eficienței energetice și reducerii emisiilor de carbon. În multe țări, cheltuielile publice pentru relansarea creșterii economice sunt însoțite de măsuri pentru dezvoltarea sustenabilă pe termen lung și creșterea „verde”.

Modelul economic de succes din Europa este caracterizat de un sector privat dinamic, care promovează inițiativa antreprenorială și responsabilitatea socială, fiind sprijinit de un cadru de reglementare simplu și eficient. Nu toate statele din UE au reușit să adopte acest model de echilibru, legislația din unele state fiind încă împovărătoare pentru mediul de afaceri împiedicând, astfel, întreprinderile să fructifice pe deplin avantajele pieței unice europene.

În contextul dat, caracterizat de unele limitări, dar și de o serie de oportunități, antreprenorii și întreprinderile europene sunt în măsură să răspundă multor așteptări. Așteptările din partea societății sunt ca firmele să creeze locuri de muncă și să protejeze mediul, în timp ce stakeholderii urmăresc să realizeze profit, iar guvernele sunt interesate ca firmele să plătească taxe, impozite și contribuții sociale sau să genereze export.

Există o apreciere generală în ceea ce privește rolul major pe care antreprenoriatul, alături de inovare, îl joacă în creșterea competitivității economice și crearea locurilor de muncă, la scară globală. Totuși, abordarea politicilor publice în domeniul antreprenoriatului diferă de la un stat la altul, în funcție de dinamica economică, particularitățile mediului de afaceri sau obiectivele de dezvoltare regională.

Pe măsură ce globalizarea influențează tot mai mult economia mondială, dinamismul antreprenoriatului este văzut ca un factor care contribuie la consolidarea economiei bazate pe cunoaștere, la soluționarea problemelor sociale și de mediu. Politicile antreprenoriale sunt tot mai strâns corelate cu cele pentru inovare, fiind orientate pe crearea de noi produse și servicii, prin valorificarea ambelor valențe ale economiei bazate pe cunoaștere.

2.2 Antreprenoriatul în învățământul superior

Universitățile antreprenoriale au apărut ca urmare a adaptării mediului academic la economia de piață. Acest lucru a dus la o analiză mai atentă a programelor și la introducerea disciplinelor cu specific antreprenorial în foarte multe domenii, nu numai în cele cu specific economic. Educația antreprenorială are un rol important în dezvoltarea viitorilor absolvenți fiind percepută ca fiind un proces ce se desfășoară de-a lungul întregii vieți, cu rol de a dezvolta aptitudinile, comportamentul, ținuta, de a asigura o independență financiară și de ce nu o carieră.

Educația antreprenorială în universități poate fi privită ca o experiență teoretică bazată pe viața reală. Creșterea rapidă a antreprenoriatului poate fi privită ca o metodă adecvată de educație ce are ca scop dezvoltarea studenților și absolvenților cu potențial ridicat, care pot deveni viitori lideri de opinie și, de ce nu, modele educaționale.

Studenții constituie elementul de bază al activității universitare. Cultura instituțională antreprenorială de tip academic presupune pe lângă instruirea studenților, o definiție cât mai concretă a axei student – universitate – angajatori – dezvoltarea economică regională. Instituțiile de învățământ au devenit din ce în ce mai importante pentru dezvoltarea economică locală, regională și națională.

Prin educația antreprenorială desfășurată în universități se urmărește dezvoltarea competențelor studenților și încurajarea intențiilor antreprenoriale îndreptate către începerea unei afaceri ca o opțiune pentru carieră.

Capacitatea instituțiilor de învățământ de a forma noi lideri depinde în primul rând de competitivitatea mediului extern și intern, de gradul de inovație și adaptare al programelor de studii și nu în ultimul rând de cererea pieței muncii.

În contextul dat, al unei evoluții bazată pe multă incertitudine în plan economic, social și politic, este necesară o armonizare a cerințelor din mediul academic cu piața muncii. Universitățile joacă un rol important în promovarea talentelor studenților, absolvenților și cercetătorilor. Ceea ce poate diferenția instituțiile de învățământ superior de alte instituții ale societății este rolul acestora de a furniza cunoștințe și de a produce absolvenți în concordanță cu cerințele de pe piața muncii.

Astfel, universitățile pot genera efecte pozitive într-un termen relativ scurt, și anume:

- a. s-ar crea noi locuri de muncă, pentru profesii de viitor și care vizează inițiative în sfera afacerilor;
- b. mediul de afaceri ar putea beneficia de un număr mare de specialiști, ce vin direct de pe băncile universităților, ce pot fi formați, instruiți, motivați să lucreze în țară;
- c. se poate beneficia de finanțări din fonduri europene în vederea promovării antreprenoriatului, în cadrul mediului academic prin promovarea de discipline noi asociate domeniului, prin educație și formare de-a lungul vieții, prin incubatoare de afaceri etc.;
- d. o mai bună comunicare între mediul de afaceri și mediul academic;
- e. parteneriate între instituțiile de învățământ superior,
- f. începerea unei afaceri ar putea fi o opțiune pentru carieră;
- g. implicarea întregii comunități academice – studenți, profesori, manageri și personalul administrativ;
- h. dezvoltarea unor mecanisme de monitorizare a inserției absolvenților pe piața muncii;
- i. crearea și dezvoltarea unor mecanisme de asigurare și de managementul calității în educație în contextele non-formale și informale de învățare;
- j. dezvoltarea unor programe de formare profesională în domeniul managementului educațional și în managementul calității.

2.3 Indicatori de măsurare a antreprenoriatului

Data fiind complexitatea domeniului, cercetarea antreprenoriatului a generat diverse opinii teoretice cu privire la conceptele, factorii determinanți și indicatorii statistici pentru măsurarea activității antreprenoriale în diferite țări și la nivel global. Fundamentarea politicilor și dimensionarea sprijinului financiar pentru susținerea antreprenoriatului necesită evaluări periodice pe baza unor indicatori relevanți de măsurare.

De-a lungul vremii au fost realizate mai multe studii și programe dedicate analizei antreprenoriatului, care au contribuit la identificarea factorilor de influență a antreprenoriatului și a barierelor care împiedică dezvoltarea lui, oferind instrumente utile pentru formularea și evaluarea politicilor antreprenoriale.

Cel mai reprezentativ program dedicat antreprenoriatului este *Programul Indicatorilor pentru Antreprenoriat (EIP)*, dezvoltat de OECD și Eurostat, care produce și diseminează un nou set de indicatori cu accent pe comparabilitatea datelor și periodicitatea termenului de raportare.

În anul 2007, prin cooperarea între OECD și Eurostat, în cadrul EIP au fost elaborate definițiile și conceptele standard care stau la baza producerii și colectării datelor statistice din diferite țări.

Abordarea OECD - Eurostat combină mai multe definiții conceptuale cu indicatori empirici. Pornind de la contribuțiile teoretice ale lui Richard Cantillon, Adam Smith, Alfred Marshall, Joseph Schumpeter s.a. EIP a adoptat mai multe definiții referitoare la antreprenoriat care se axează în mod deliberat pe corelația existentă între antreprenoriat și business.

Au fost luate în considerație trei componente: antreprenorii, activitatea antreprenorială și antreprenoriatul, definite astfel:

- *antreprenorii* sunt acele persoane (proprietare de afaceri) care urmăresc să genereze valoare, prin inițierea și dezvoltarea de activități economice, prin identificarea și exploatarea de noi produse, servicii și piețe;
- *activitatea antreprenorială* este acțiunea umană întreprinzătoare pentru obținerea generării de valoare, prin crearea sau dezvoltarea activității economice, prin identificarea și exploatarea de noi produse, servicii și piețe;
- *antreprenoriatul* este fenomenul asociat activității antreprenoriale.

Între cele trei componente nu există o demarcație perfectă. Acolo unde sunt antreprenori vor exista și activități antreprenoriale, dar există cazuri de persoane angajate într-o întreprindere care demonstrează și capacitate antreprenorială. Există manageri sau alți salariați care acționează ca adevărați antreprenori în firmele deținute de alți stakeholderi, contribuind la realizarea de noi produse, servicii și piețe.

Ca urmare a diversității și multitudinii de elemente definitorii și de factori determinanți pentru antreprenoriat s-a impus cu necesitate producerea unui set de indicatori de bază care să permită măsurătorile și evaluările comparative.

În acest sens categoriile agreeate de indicatori statistici ai antreprenoriatului sunt următoarele:

Indicatorii structurali și demografici ai întreprinderii sunt cei care măsoară importanța diferitelor clase de mărime ale firmelor în raport cu numărul locurilor de muncă, cifra de afaceri, valoarea adăugată și exportul. Indicatorii demografici ai întreprinderii sunt analizați și din punct de vedere al activităților economice, în sectoarele productive și servicii.

Sistemul de indicatori dezvoltat prin programul EIP permite înțelegerea și compararea tipurilor de antreprenoriat și a nivelului antreprenorial din diverse regiuni, prin abordarea complexă a mai multor factori. Măsurarea antreprenoriatului se face nu numai prin prisma manifestării fenomenului antreprenorial, ci și prin cea a factorilor de influență. Acești **factori determinanți** acoperă domenii precum: cadrul de reglementare, condițiile de piață, cultură sau accesul la finanțare.

Pornind de la asumarea faptului că nici un indicator individual nu poate acoperi fenomenul vast al antreprenoriatului, au fost stabiliți aproximativ 20 de **indicatori de performanță antreprenorială**.

Integrarea sistemului de indicatori în foarte multe țări, prin implicarea institutelor naționale de statistică, a permis aplicarea definițiilor și metodologiilor armonizate în producerea de date statistice, cu asigurarea comparabilității între țări și categorii de antreprenoriat diferite.

Tabelul 2.1 Structura sistemului de indicatori EIP

Factori determinanți	Indicatori ai performanței antreprenoriale	Impact
Cadrul de reglementare	Firme	Crearea de locuri de muncă
Condițiile de piață	Locuri de muncă	Creștere economică
Accesul la finanțare	Bunăstare	Reducerea sărăciei
Crearea și diseminarea cunoștințelor		
Abilități antreprenoriale		
Cultură		

A) Factorii determinanți

O serie de factori au fost identificați ca fiind determinanți pentru dezvoltarea antreprenoriatului. Ei au fost grupați în șase categorii care cuprind o serie de elemente cu influență asupra antreprenoriatului.

1) Cadrul de reglementare:

- bariere administrative pentru înființarea unei firme;
- bariere administrative pentru creștere;
- reglementări privind falimentul;
- reglementări privind siguranța, sănătatea și mediul;
- reglementări privind produsele;
- reglementări privind piața muncii;
- instanța și cadrul legal;
- securitatea socială;
- impozitarea veniturilor și taxele sociale;
- impozitarea afacerilor și capitalului.

2) Condițiile de piață

- legislația anti-trust;
- concurența;
- accesul pe piața autohtonă;
- accesul pe piața externă;
- gradul de intervenție publică;
- achiziții publice;
- sistemul de brevete și standardizarea.

3) Accesul la finanțare

- accesul la împrumut;
- „business angels”;
- „venture capital”;

- alte tipuri de „equity”;
- piața de capital.

4) Crearea și diseminarea cunoștințelor

- investiții în Cercetare – Dezvoltare;
- interfața dintre mediul academic și industrie;
- cooperarea tehnologică între firme;
- diseminarea tehnologiei;
- accesul la rețele „broadband”.

5) Abilități antreprenoriale

- instruirea și experiența antreprenorilor;
- educația pentru afaceri și antreprenoriat;
- infrastructura;
- imigrația.

6) Cultura

- atitudinea față de risc în societate;
- atitudinea față de antreprenoriat;
- dorința pentru deținerea unei afaceri;
- educație antreprenorială.

7) Inovarea, creativitatea, educația și cultura antreprenorială

B) Indicatorii performanței antreprenoriale

Setul de indicatori ai performanței antreprenoriale vizează principalele aspecte în legătură cu firmele, locurile de muncă, cifra de afaceri și exporturile.

1) Firme

- rata „natalității” firmelor;
- rata „mortalității” firmelor;
- rata de creștere a numărului de firme;
- rata de supraviețuire a firmelor între 3-5 ani.

2) Ocupare/angajați

- ponderea firmelor cu creștere mare (ca număr de angajați);
- pondere „gazele” (ca număr de angajați);
- rata acționariatului în startup-uri;
- angajarea în firme cu vârsta între 3-5 ani.

3) Bunăstarea economică

- ponderea firmelor cu creștere mare (din punct de vedere al cifrei de afaceri);
- pondere „gazele” (din punct de vedere al cifrei de afaceri);
- valoarea adăugată în firme mici sau startup-uri;
- contribuția la productivitate a firmelor mici sau startup-uri;
- inovarea în firme mici sau startup-uri;
- exportul realizat de firmele mici sau startup-uri.

C) Impactul antreprenoriatului

Impactul antreprenoriatului în economie și societate se măsoară prin indicatori precum:

- Crearea de locuri de muncă;
- Creșterea economică;
- Reducerea sărăciei.

Indicatorii sistemului EIP nu au cunoscut același nivel de dezvoltare în toate țările. Unii dintre aceștia sunt incluși în colecțiile de date obișnuite, în timp ce alții au fost introduși în statistici de un număr mai restrâns de state. Sursele pentru furnizarea datelor statistice sunt diferite, incluzând de obicei oficiile naționale de statistică, dar și alte instituții sau metode precum anchete/sondaje.

În general, statisticile naționale răspund nevoii de stimulare sau de menținere a nivelului activităților antreprenoriale, însă nu întotdeauna se bazează pe definițiile și indicatorii standard, astfel încât nu întotdeauna se poate asigura comparabilitatea internațională a datelor. Deși în valori absolute indicatorii nu sunt strict comparabili, seriile temporale de date permit comparații veridice în ceea ce privește tendințele de evoluție și ratele de creștere ale indicatorilor.

OECD promovează intensificarea activităților la nivel internațional pentru îmbunătățirea proceselor de producere și culegere a datelor statistice de calitate pe bază de definiții și metodologii standard.

În acest scop, colectează datele de la institutele naționale de statistică, prin intermediul unor chestionare armonizate, urmărind actualizarea periodică a bazei de indicatori și realizarea compendiului statistic al antreprenoriatului.

2.4 Transformările economice structurale și antreprenoriatul

Una dintre cele mai importante contribuții la știința economică aferentă dezvoltării a fost configurarea modelului de economie duală folosit pentru a explica transformarea structurală a economiilor mai puțin dezvoltate¹. Acest model a fost dus mai departe de Gries și Naude² care au făcut delimitări conceptuale și metodologice pe următoarele axe:

- ✓ Între sectoarele economice tradiționale și cele moderne;
- ✓ Între antreprenorii maturi și cei nou veniți;
- ✓ Între firmele mari și cele mai mici;
- ✓ Între antreprenorul de nevoie și cel care caută să valorifice oportunitățile.

În modelele lor, transformarea dinspre economiile tradiționale, mai puțin dezvoltate, către economiile moderne, presupune schimbări importante la nivelul metodelor de producție, a proceselor productive, întreprinzătorul trebuind să intervină cât mai creativ. Un alt autor³ susține că un întreprinzător va face o investiție doar într-un sector în care el a perceput o oportunitate de a obține profit și o șansă de a realoca factorii de producție dinspre o utilizare tradițională către una inedită. Peretto⁴ ne-a oferit un model îmbunătățit al creșterii endogene care are la bază transformările structurale pe termen lung care depind de nivelul la care o economie poate să tranziteze de la un tip de dezvoltare bazat pe **acumularea de capital** (modelul lui Solow) către un alt tip de dezvoltare în care vectorul principal devine **acumularea de cunoaștere** (economia bazată pe inovare). La nivelul proceselor de transformare structurală, abilităților antreprenoriale li s-a acordat rolul central.

¹ Lewis, W.A. (1988). The Roots of Development Theory (In Chenery, H.B. and Srinivasan, T.N. eds. Handbook of Development Economics, volume 1, Elsevier).

² Gries, T. and Naudé, W.A. (2010). Entrepreneurship and Structural Economic Transformation, Small Business Economics Journal, 34 (1): 13 – 29.

³ Rada, C. (2007). Stagnation or Transformation of a Dual Economy through Endogenous Productivity Growth, Cambridge Journal of Economics, 31: 711-40.

⁴ Peretto, P.F. (1999). Industrial Development, Technological Change, and Long-Run Growth, Journal of Development Economics, 59: 389-417.

Unii autori⁵ ne-au oferit un model care a descris mărimea firmei și procesul de creștere a unei economii ca o funcție având ca parametru principal abilitățile antreprenoriale iar alții⁶ au acordat un rol esențial eficacității acestei abilități antreprenoriale pe care o văd ca pe un parametru vital al ratei cu care se poate asimila dezvoltarea tehnologică. Se consideră că o creștere rapidă a numărului de indivizi cu înalt nivel de calificare poate fi tratată doar cu un nivel pe măsură al abilităților antreprenoriale, în caz contrar se va face risipă de capital intelectual. Trebuie spus că relația este una biunivocă. Astfel, schimbările structurale au implicații notabile dar și interesante asupra dezvoltării antreprenoriatului întrucât antreprenoriatul poate fi tratat ca un factor endogen pentru procesul de dezvoltare. Alți analiști⁷ fac o distincție între bunurile de consum final și cele intermediare și susțin că, dacă o anumită economie produce o gamă relativ restrânsă de produse intermediare, sectorul producător de bunuri finale va folosi metode neevoluate de producție și va avea o cerere restrânsă pentru componente sofisticate ca input-uri. Această stare de fapt nu va stimula prea mult potențialii întreprinzători să înceapă noi afaceri ceea ce va face ca economia să intre într-o capcană a subdezvoltării.

1. Antreprenoriatul în condițiile unei dezvoltări multi-dimensionale

Literatura care s-a ocupat de antreprenoriat a apelat la versiunea mai restrânsă a proceselor de dezvoltare. Cele mai multe studii empirice cu privire la relația dintre antreprenoriat și dezvoltare s-au limitat la un număr mic de indicatori: *PIB, productivitate și creșterea ratei de ocupare a forței de muncă*. În prezent, antreprenoriatul pare că are o contribuție tot mai mare la bunăstarea în sens larg adică la ceea ce oamenii pot obține folosindu-și capabilitățile de care dispun. Am asistat la înflorirea unui termen și anume cel de *dezvoltare umană* care a fost consacrat de Sen⁸ sau Nussbaum⁹. Abordarea centrată pe capabilități poate revoluționa atât teoria cu privire la antreprenoriat cât și cuantificarea efectelor acestei atitudini. Din această perspectivă, antreprenoriatul este o funcție a omului care poate fi evaluată și ca un scop nu doar ca un mijloc de a obține anumite rezultate. Trebuie reflectat la faptul că, capabilitățile native sau cele dobândite pot fi valorificate și dezvoltate și atunci când o persoană decide să nu devină întreprinzător individual.

2. Eșecurile pieței, statul și spiritul întreprinzător

O a treia mare idee din știința economică a dezvoltării vizează eșecurile pe care le poate înregistra atât piața cât și statul. Multă vreme rămânerea în urmă în planul dezvoltării a fost atribuită eșecurilor pieței. Pe parcursul anilor '80 s-a considerat că sursa subdezvoltării o reprezintă intervenția publică. În aceste condiții s-a acordat credit tot mai mult liberalismului economic care a luat o formă instituționalizată care a fost numită Consensul de la Washington, emanat de la Instituțiile de la Bretton Woods (Fondul Monetar Internațional și Grupul Băncii Mondiale) și care pleda pentru reducerea semnificativă a rolului statului în economie și generalizarea principiilor pieței funcționale. Reformele care se recomandau a fi realizate în baza logicii mai sus menționate erau:

- ✓ Menținerea unor deficite bugetare suficient de mici pentru a putea fi finanțate fără a apela la creșterea inflației. În această logică economică s-a încetățenit pragul de deficit bugetar sub 3% din produsul Intern Brut (PIB);

⁵ Murphy, K., Schleifer, A. and Vishny, R.(1991). The Allocation of Talent: Implications for Growth, Quarterly Journal of Economics, 106(2): 503-30.

⁶ Nelson, R.R. and Pack, H.(1999). The Asian Miracle and Modern Growth Theory, The Economic Journal, 109(457): 416-36.

⁷ Ciccone, A. Matsuyama, K.(1996).Start-up costs and pecuniary externalities as barriers to economic development, Journal of development Economics, vol. 49, 33-59.

⁸ Sen, A (2000), Social Exclusion: Concept, Application, And Scrutiny, Asian Development Bank.

⁹ Nussbaum, M.C. (2000). Women and Human Development: The Capabilities Approach. Cambridge: Cambridge University Press.

- ✓ Redirecționarea cheltuielilor publice dinspre sectoarele sensibile politic către zone ale societății oarecum neglijate dar care promet să genereze o mai înaltă rată de valorificare a resurselor (educație, sănătate, infrastructură);
- ✓ Reformarea finanțelor publice prin creșterea bazei de impozitare și reducerea numărului și nivelului taxelor.
- ✓ Liberalizarea fluxurilor financiare pentru ca nivelul dobânzilor să nu mai fie stabilit pe cale administrativă ci să fie determinat de mecanismele pieței (practicarea unui curs de schimb unificat la un nivel suficient de competitiv pentru a induce creșterea rapidă a exporturilor netradiționale);
- ✓ Înlăturarea restricțiilor cantitative din calea fluxurilor comerciale transfrontaliere și înlocuirea acestora cu taxe vamale cu efect echivalent și care se vor reduce treptat;
- ✓ Înlăturarea tuturor obstacolelor din calea fluxurilor internaționale de investiții;
- ✓ Privatizarea întreprinderilor de stat (unde este cazul);
- ✓ Renunțarea la reglementările care împiedică crearea de noi firme și care împiedică concurența;
- ✓ Crearea unor sisteme reglementare care protejează drepturile de proprietate intelectuală fără costuri excesive și le fac accesibile pentru sectorul informal.

Presupunerea implicită a fost că oferta de spirit întreprinzător va veni de la sine pe măsură ce constrângerile asociate intervenției statului se vor elimina. Fenomenele de criză economică și financiară globală care au debutat în anul 2008 au reprezentat o lovitură pentru acest tip de filozofie macroeconomică, ideile cuprinse în Consensul de la Washington fiind găsite chiar vinovate de apariția și magnitudinea turbulențelor economice. Modelele mai vechi de dezvoltare care puneau în centru protecția față de importuri și rolul întreprinderilor de stat conțineau unele portite pentru pătrunderea spiritului întreprinzător privat dar acestea erau destul de înguste. Au fost autori care au susținut că accesul antreprenoriatului se poate dovedi suboptimal ca urmare a externalităților care pot justifica auto-descoperirea pe calea sprijinirii inovării la nivelul IMM-urilor și a noilor firme create.

Alți autori au argumentat că este necesară reglementarea limitelor până la care se poate întinde spiritul întreprinzător pentru că acesta poate alimenta numeroase externalități negative¹⁰. S-au dat ca exemplu imperfecțiunile piețelor financiare care pot conduce la „*supra-investire*”, atunci când băncile nu pot judeca cu acuratețe abilitatea antreprenorială. Pentru că băncile nu pot decide cu minuțiozitate și ex-ante care este adevărata abilitate antreprenorială a unui solicitant de credit, rata dobânzii pentru capitalul necesar începerii unei noi afaceri va fi corelată cu capacitățile antreprenoriale medii. Dacă va crește ponderea întreprinzătorilor care dispun de abilități antreprenoriale aflate sub medie, atunci vor crește costurile asociate împrumutului, ceea ce va reprezenta o externalitate negativă pentru antreprenorii foarte calificați care vor împrumuta și investi mai puțin. Se consideră că, din aceste motive, statul ar trebui să intervină pentru a corecta eșecurile pieței care pot afecta inițiativele antreprenoriale și activitățile inovative. Se impune efectuarea unor noi cercetări care să aibă ca obiect clarificarea rolului pe care ar trebui să îl aibă statul pentru că țările participante la circuitul economic global au niveluri diferite de dezvoltare și structuri economice la fel de diferite. Cum anume ar trebui ca statul să sprijine întreprinzătorii este o dilemă esențială dar și contradictorie. Spre exemplu, politicile publice menite a sprijini dezvoltarea sectorului privat nu au reușit să fie convingătoare, ezitând să se adreseze întreprinzătorilor din anumite sectoare de teama să nu distorsioneze piața și a posibilului eșec al statului – îndeosebi de teama de a nu se folosi acest sprijin selectiv ca pretext pentru corupție și pentru încurajarea concurenței neloiale. Design-ul unor politici publice în această materie este prin urmare o treabă delicată, una care necesită testări empirice multiple și destul de elaborate.

¹⁰ De Meza, D. and Webb, D. (1987). Too Much Investment: A Problem of Asymmetric Information, Quarterly Journal of Economics, 102(2): 281-92.

3. Corelații macro respectiv micro-economice

La nivel internațional există mai multe baze de date din care se pot obține informații cu privire la fenomenul de antreprenoriat. Printre cele mai relevante ca volum de informații și acuratețea cu care prezintă fenomenul se pot menționa: **Baza de date a Organizației Internaționale a Muncii** – care oferă serii de date statistice relevante cu privire la profesiile liberale; **Monitorul Global cu privire la Antreprenoriat** – din care putem culege informații cu privire la ritmul cu care se înființează noi firme mici; **Baza de date a Băncii Mondiale** – în care se reflectă rate de înregistrare a noi actori economici.

O serie de studii care au avut la bază aceste surse de informații au permis relevarea mai multor aspecte definitorii pentru acest tablou tematic. Unele rezultate pot fi criticate întrucât autorii lor au simplificat foarte mult realitatea și nu s-au scos în evidență aspecte relevante ale fenomenului antreprenorial. Spre exemplu, nu sunt rezultate convingătoare cu privire la măsura în care antreprenoriatul stimulează creșterea economică, productivitatea muncii sau crearea de locuri de muncă. De asemenea, nu sunt demonstrate corelații robuste între spiritul întreprinzător și nivelul de dezvoltare al unei țări, exprimat prin indicatorul PIB/locuitor. Deseori, un nivel mai ridicat al PIB/locuitor se asociază cu formele inovative de antreprenoriat. Ar trebui menționat și faptul că relația dintre antreprenoriat și dezvoltare este una în două sensuri, atât nivelul de dezvoltare stimulează înclinația spre antreprenoriat cât și invers.

Au fost efectuate și numeroase studii care au vizat nivelul microeconomic al realității societale. Acestea s-au focalizat asupra rațiunilor și formelor de manifestare ale spiritului întreprinzător. O serie de studii care s-au ocupat de nivelul productivității, al inovativității, al creșterii economice sau de antreprenoriatul feminin ne oferă constatări interesante cu privire la modul în care acest comportament influențează procesele de dezvoltare. Un rezultat este acela că antreprenoriatul inovativ influențează foarte mult dezvoltarea. Unii autori¹¹ au constatat că întreprinzătorii privați nu alocă multe resurse pentru cercetare-dezvoltare, deși calitatea și eficiența inovațiilor lor sunt ridicate și contribuția lor la creșterea productivității este mică. S-a demonstrat empiric că, în anumite sectoare, majoritatea antreprenorilor ar câștiga mai mult dacă ar rămâne salariați iar, în ce privește crearea de noi locuri de muncă, s-a constatat că acestea sunt de mai slabă complexitate decât cele create în marile companii. Se trage uneori concluzia că nu toți întreprinzătorii sunt vectori ai dezvoltării și nici nu sunt suficient de inovatori¹².

Analizele s-au concentrat asupra antreprenorului mediu ceea ce poate afecta corectitudinea rezultatelor obținute. Se recomandă ca focalizarea să fie către segmentul mai mic al antreprenorilor inovativi, care sunt cei care fac diferența. Mai multe studii de specialitate au relevat faptul că firmele inovative, în particular cele din sectorul IT, au în medie niveluri mai ridicate de productivitate, tind să asigure o rată mai înaltă de creare de job-uri și determină efecte de antrenare pozitive pentru alți actori economici.

Evoluția antreprenoriatului feminin, îndeosebi în țările în curs de dezvoltare, s-a dovedit a fi un subiect de cercetare interesant pentru mediul științific, îndeosebi ca urmare a evoluțiilor care se produc în plan societal. Unele date statistice arată că sunt numeroase rațiuni pentru care apar diferențe la nivelul comportamentului antreprenorial al femeilor și bărbaților. Unele dintre aceste diferențe constau în faptul că femeile de afaceri încep afaceri de dimensiuni mai mici și care asigură mai puține locuri de muncă. Afacerile deținute de femei se dovedesc ceva mai puțin profitabile decât cele derulate de

¹¹ Van Praag, M. and Versloot, P.H.(2007). What is the Value of Entrepreneurship? A Review of Recent Research, *Small Business Economics*, 29: 351-382.

¹² Shane, S. and Venkataraman, S.(2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research, *Academy of Management Review*, 25(1): 217-26.

bărbați și au cifre de afaceri mai mici, chiar dacă operează în aceleași sectoare¹³. O serie de analiști susțin că aceste decalaje se datorează discriminării prelungite la care au fost supuse femeile în planul educației și al raportării la piața muncii. Mai mult, s-a putut constata că, cele mai talentate femei, sunt selectate de piața muncii. De aceea, activitățile antreprenoriale sunt abordate de femeile mai puțin talentate ceea ce se reflectă și în durată mai redusă de viață a firmelor lansate de acestea și în rata de creștere mai modestă a acestora. S-a constatat și că femeile au mai puțină încredere în abilitatea lor de a începe o nouă afacere¹⁴. Femeile antreprenor au constatat că au un acces mai redus și mai costisitor la credite sau dispun de mai puține active sau resurse financiare proprii.

2.5 Antreprenorul de succes

Antreprenorul este persoana care își asumă riscul de antreprenoriat și caută mijloace pentru organizarea întreprinderii. El trebuie să cunoască modul de efectuare a activității de antreprenoriat, mediul de afaceri, problemele cu care se poate ciocni în activitatea sa și posibilitățile de soluționare. Pentru a lua decizii corecte, antreprenorul trebuie să estimeze la justa valoare conjunctura pieței și poziția sa efectivă.

Întreprinzătorul este un coordonator, un gestionar de resurse, capabil să îmbine resursele și să le organizeze pentru a dezvolta și a pune pe piață inovația. Adesea organizația în cadrul căreia acționează devine un obstacol în procesul de inovare, de aceea el simte nevoia să se asocieze cu alte persoane. El este și un "jucător" care agreează și chiar creează provocările.

În secolele XIX-XX, antreprenorii erau deseori echivalați cu managerii întreprinderilor. Numai în a doua jumătate a secolului al XX-lea noțiunea de antreprenoriat a fost legată de cea de inovație. Antreprenorul este considerat un promotor al ideilor noi, începând cu proiectarea unor mărfuri și terminând cu crearea de structuri organizatorice. Astfel, A. Gariman a fost reformatorul căii ferate din SUA, J. Morgan – reorganizatorul industriei americane.

Termenul de întreprinzător provine de la „*entrepreneur*”, din franceză, desemnând o persoană ce inițiază o acțiune, o activitate pe cont propriu. Astfel, având în vedere cele menționate anterior, pot fi formulate unele definiții ale întreprinzătorului.

Definiția 1: Întreprinzătorul este persoana care identifică oportunitatea unei afaceri, își asumă responsabilitatea inițierii acesteia și obține resursele necesare pentru începerea activității.

Definiția 2: Întreprinzătorul este persoana care își asumă riscurile conducerii unei afaceri.

Definiția 3: Întreprinzătorul este cel care gestionează resursele necesare funcționării unei afaceri bazate pe inovație.

Definiția 4: Întreprinzătorul este o persoană fizică autorizată sau o persoană juridică care, în mod individual sau în asociere cu alte persoane fizice autorizate sau cu persoane juridice, organizează o societate comercială în vederea desfășurării unor acte de comerț în scopul obținerii de profit prin realizarea de bunuri materiale, respectiv prestarea de servicii și vânzarea acestora pe piață, în condiții de concurență.

Întreprinzătorii activează în toate domeniile – educație, medicină, cercetare, inginerie etc. –, dar cei mai mulți se manifestă în sfera economică.

În literatura de specialitate prevalează două concepții:

Potrivit *primei concepții*, întreprinzătorul este persoana care îndeplinește sarcina identificării și obținerii resurselor necesare înființării unei afaceri și, în același timp, își asumă riscul utilizării resurselor

¹³ Minniti, M. and Naudé, W.A.(2010). What do We Know About the Patterns and Determinants of Female Entrepreneurship Across Countries?, The European Journal of Development Research, 22 (3): 277-293.

¹⁴ Langowitz, N. and Minniti, M.(2007). The Entrepreneurial Propensity of Women, Entrepreneurship Theory and Practice, 31 (3): 341-365.

alocate. Întreprinzătorul, potrivit celei de a *doua concepții*, este inițiatorul unei afaceri care se concentrează pe inovație, elaborând produse și servicii noi și creând o nouă piață și un nou client.

Prin urmare, putem defini întreprinzătorul ca persoana sau grupul ce inițiază o activitate lucrativă, promovând schimbarea și inovația și asumându-și riscurile inerente unei afaceri în schimbul unor satisfacții și interese personale.

Cercetătorii evidențiază anumite caracteristici ale antreprenorilor, o atenție deosebită meritând trăsăturile de caracter precum *independența, încrederea și perseverența*. Independența este extrem de râvnită de întreprinzători, fiind, poate, cea mai de preț trăsătură de caracter a acestora.

În funcție de caracteristicile și trăsăturile dominante, întreprinzătorii sunt clasificați de către diferite școli de gândire în mai multe moduri.

După condițiile de înființare a firmei, A. Smith (economist, om politic și filozof scoțian) deosebește două tipuri de întreprinzători: *întreprinzătorul artizan* – de regulă mai tânăr, care își creează afacerea fără a avea o experiență suficientă, mai ales în materie de gestiune, posedă în special competențe tehnice și se lansează în activități slab inovative; și *întreprinzătorul speculativ-oportunist* – mai în vârstă decât primul și mai experimentat îndeosebi în materie de gestiune, el își inițiază și dezvoltă afacerea pe baza unei inovații, folosind atât capitalul propriu, cât și un solid sprijin extern.

După profilul conducătorului și stilul de gestiune a afacerii, același savant clasifică întreprinzătorii în trei categorii: *întreprinzătorul specialist* – care operează prioritar în domeniul tehnic sau informatic și care se interesează înainte de toate de condițiile de fabricație a produsului sau serviciului, punându-și în valoare competențele profesionale rezultate din specializarea și cunoștințele sale; *întreprinzătorul manager*, care se concentrează asupra problemelor de gestionare a resurselor, bazându-se pe formația sa universitară sau pe experiența profesională, punând accentul pe reducerea costurilor, pe investițiile adiacente producției și pe informatizarea activităților; și *întreprinzătorul comercial*, care este interesat în special de problemele de fabricație și de gestiune.

Pornind de la aspirațiile și prioritățile stabilite, savanții francezi P. A. Julien și M. Marchesnay consideră că există două tipuri de întreprinzători: întreprinzători „care acumulează” și întreprinzători „care valorifică”. Această concepție se bazează pe principiul că există trei mari aspirații socioeconomice ale întreprinzătorului: perenitatea și creșterea firmei, pe de o parte, și independența întreprinzătorului, pe de altă parte. Primele reprezintă de fapt o permanentă preocupare pentru continuarea afacerii în speranța transmiterii ei către o altă persoană din familie sau din afara acesteia, iar independența rezultă din puternicul ego al întreprinzătorului, care îl determină să dorească a fi liber în formarea și utilizarea capitalurilor necesare și soluționarea proceselor decizionale. Ca urmare, aceste trei aspirații generează la întreprinzător două moduri diferite de a acționa, și anume: logica de acțiune patrimonială și logica de acțiune antreprenorială.

Mai pot fi evidențiate următoarele două tipuri de întreprinzători:

Întreprinzătorul clasic, centrat pe obținerea de profit, constituie categoria de întreprinzător cea mai reprezentativă, iar din punctul de vedere al rezultatelor activității sale, prezintă maximum de performanță.

Întreprinzătorul tehnic posedă, în general, cel puțin o diplomă universitară, de obicei de inginer. El este tânăr (circa 35-40 ani), înarmat cu o puternică dorință de a reuși, iar talentul lui antreprenorial este adesea moștenit. Întreprinzătorul „tehnic” este strâns legat de inovație (comercializarea unor produse noi, tehnologii avansate, schimbări organizaționale sau manageriale).

Alte caracteristici ale antreprenorilor sunt următoarele:

Determinare și perseverență. Mai mult decât oricare alt factor, dedicarea totală pentru succes îl determină pe antreprenor să depășească toate obstacolele. Determinarea puternică și perseverența îl ajută să facă față oricăror greutăți, pe care alte persoane le-ar considera insurmontabile și pot compensa, uneori, lipsa de experiență și de îndemănare a personalului angajat.

Dorința de a câștiga. Antreprenorii examinează o situație, determină cum își pot mări șansele de câștig și acționează în consecință. Ca rezultat, riscurile considerate mari de persoanele obișnuite sunt ușor asumate de antreprenori.

Căutarea feedback-ului. Antreprenorii eficienți sunt adesea descriși ca având capacitatea de a învăța repede și dorința puternică de a ști cât de bine se descurcă și cum își pot îmbunătăți rezultatele. Feedback-ul este important, deoarece antreprenorul este dispus să învețe din greșeli și din experiențele anterioare.

Rezolvarea problemelor persistente. Antreprenorii nu sunt intimidati de situațiile dificile. Încrederea în sine și optimismul general îi fac să vadă imposibilul ca pe ceva ce necesită mai mult timp pentru a fi rezolvat, însă nicidecum irealizabil. Problemele simple îi plictisesc, iar simțul realității îi ajută să aprecieze corect ceea ce pot și ceea ce nu pot să facă și unde au nevoie de ajutor pentru rezolvarea unor probleme dificile, dar de neevitat.

Inițiativă și responsabilitate. Antreprenorii au fost întotdeauna considerați persoane independente; ei caută și preiau inițiativa, nu evită situațiile în care sunt personal răspunzători pentru succesul sau eșecul întregii operațiuni. Le place să se implice în probleme în care impactul lor personal poate fi măsurat.

Orientare spre oportunități. Ceea ce-i caracterizează pe antreprenori este concentrarea pe oportunitate mai mult decât pe resurse, structură sau strategie. Odată ce decizia a fost luată, ei acționează în mod calculat, încearcă să obțină cât mai multe șanse de câștig, dar evită să-și asume riscuri inutile.

Toleranță pentru eșec. Antreprenorii consideră eșecul ca fiind o experiență din care pot învăța. Cei mai eficienți antreprenori sunt cei care se așteaptă la dificultăți și nu sunt dezamăgiți, descurajați sau deprimați de un eșec.

Încredere în sine și optimism. Deși antreprenorii întâmpină adesea obstacole majore, încrederea în abilitățile personale îi determină să le depășească și îi face pe ceilalți să-și mențină optimismul.

Clarviziune. Antreprenorii știu unde vor să ajungă. Ei au o viziune clară despre ceea ce vor să fie firma lor. Nu toți antreprenorii au concepute predeterminate pentru firmele lor, unii și le dezvoltă în timp, conștientizând ce este firma și ce poate ajunge.

Nivel mare de energie. Munca enormă depusă de antreprenori presupune o energie enormă. Mulți antreprenori își dozează cantitatea de energie monitorizând cu grijă ce mănâncă, ce beau, fac exerciții fizice și știu când să se retragă pentru relaxare.

Creativitate și spirit de inovație. Creativitatea a fost privită timp îndelungat ca ceva genetic, cu care te naști și pe care nu o poți dobândi.

Independență. Frustrarea în fața sistemelor birocratice, împreună cu dorința de a schimba ceva, face din antreprenori niște persoane independente, care acționează după concepțiile proprii. Totuși trebuie să existe limite și decizii impuse de autoritățile statale, pentru a crea cadrul propice activității de antreprenariat.

Lucru în echipă. Dorința de independență și autonomie nu îl împiedică pe antreprenor să lucreze în echipă. De fapt, în timp ce antreprenorul se ocupă de viitorul firmei, personalul realizează activitățile curente, la fel de necesare.

Abilități manageriale. Acestea nu sunt indispensabile, însă un antreprenor de succes are nevoie și de acest tip de cunoștințe.

CAP.3 AFACERILE ȘI ANTREPRENORIATUL

3.1 Lansarea unei afaceri

Primul pas într-o afacere este dorința și tendința de a o iniția. În figura 3.1. sunt prezentați factorii care influențează deschiderea unei afaceri, dar și cei care constituie piedici în acest demers, toate aceste elemente descriind motive ce stau la baza lansării unei afaceri.

O afacere prosperă este influențată și motivată și de alte cauze, cauze pozitive, care indică o probabilitate înaltă de succes: independență, autorealizare, dezvoltare personală, independență financiară prin posibilitatea de a lua decizii în mod independent, de a-ți fi propriul șef. Deseori factorii de impunere și cei de motivare se combină, generând o energie dublă.

Ambele grupe de factori de influență pot fi blocați de anumite condiții subiective: lipsa veniturilor regulate, neînțelegeri/nemulțumiri în sânul familiei, lipsa de capital și neîncrederea în forțele proprii și în capacitatea de a gestiona o afacere. Acestea generează îndoieli și nesiguranță, sporind teama de risc și incertitudine.

Motivele se bazează pe cerere, care nu este altceva decât existența unor necesități acute, deseori neconștientizate pe deplin, care servesc drept imbold spre acțiune. De aceea un om bine motivat este activ, caută permanent noi căi de soluționare a propriilor necesități.

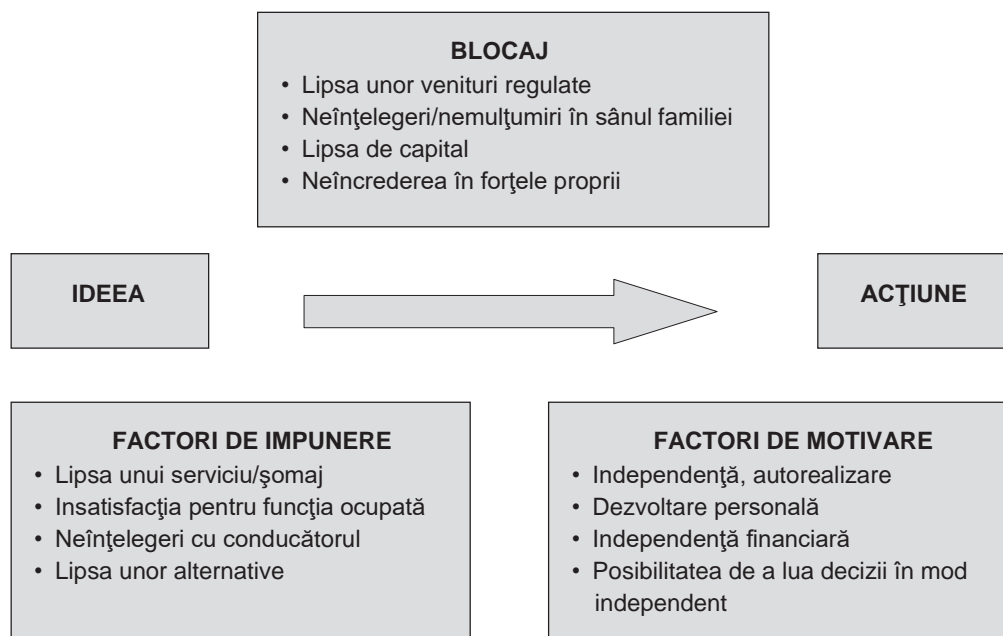


Figura 3.1. Factorii ce influențează asupra deciziei de a iniția propria afacere

Specialiștii arată că mai mult de o treime dintre antreprenori, deschizând propria afacere, determină domeniul potențial de business pornind de la înțelegerea profundă a activității lor anterioare, de la experiența de muncă. Unii dintre antreprenorii începători (7-10%) concep o idee de afaceri proprie, alții (4%) copiază o idee străină, iar cei din altă categorie (6%) pornesc afacerea în baza propriul hobby. Aproximativ același număr de antreprenori se conduc de faptul că au găsit o nișă liberă pe piață.

Dar pentru a transforma ideea într-o afacere cu șanse reale de succes, antreprenorul trebuie să aibă calitățile personale și abilitățile profesionale necesare pentru desfășurarea tipului concret de afacere. El trebuie să identifice consumatorii și să înțeleagă legile pieței. La fel, el trebuie să-și cunoască concurenții, să știe cum să atragă clienții, satisfăcându-le necesitățile mai bine decât concurenții.

Antreprenorul trebuie să stabilească metodele optime de vânzare a produsului sau a serviciului. În sfârșit, el trebuie să se asigure că are resurse suficiente, finanțare sigură. Toți acești factori sunt prezentați în figura 3.2.

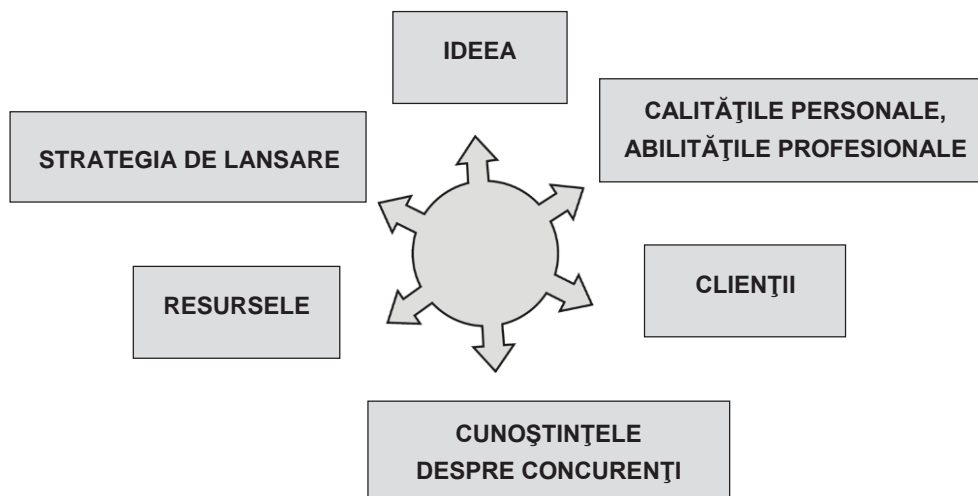


Figura 3.2. Schema de lansare a unei afaceri

Dar, în primul rând, viitorul antreprenor urmează:

1. Să ia decizia de a intra în afaceri;
2. Să aleagă genul de activitate, produsul sau serviciul;
3. Să stabilească modalitatea de organizare a afacerii.

Decizia de inițiere a afacerii este deseori riscantă și dificilă. Pentru realizarea acestei etape este necesară dorința fermă de a intra în afaceri. Mulți oameni sunt tentați de acest gând – posibilitatea inițierii unei afaceri proprii. Însă una dintre primele întrebări ce apar este cum poate fi inițiată o afacere, care sunt condițiile ce trebuie respectate. Deci, înainte de toate, este necesar a ști de la ce începem și în ce consecutivitate.

I. Primul pas presupune determinarea obiectivelor afacerii. Pentru aceasta trebuie găsite răspunsuri la următoarele întrebări:

- Ce vreau să obțin?
- Ce rezultate vreau să ating?
- Cu ce fel de afacere vreau să mă ocup sau cu ce produs/serviciu voi ieși pe piață?
- Care va fi cererea?
- Ce venit (profit) poate fi obținut?

II. Următorul, al doilea pas, presupune formularea răspunsurilor la întrebările:

- Care sunt posibilitățile proprii, efortul necesar pentru a începe o afacere?
- Ce resurse sunt necesare pentru producerea acestui tip de marfă?
- Ce eforturi vor trebui depuse sau ce acțiuni vor trebui întreprinse la început?
- Corespund oare ele posibilităților de piață (cererii)?

III. Raportarea posibilităților și a resurselor reale la posibilele beneficii constituie pasul al treilea. Este necesar a analiza propria experiență, cunoștințele, calificarea, calitățile personale. Totodată, vor fi stabilite părțile slabe și forte. Apoi, aceste condiții obiective vor fi raportate la posibilitățile de piață, la venitul preconizat și la obiectivele formulate.

1) Alegerea produsului sau a serviciului înseamnă:

- Analiza propriei calificări, experiențe, a calităților personale, a tendințelor actuale în businessul de ramură după criteriul compatibilității lor;
- Disponerea de cele necesare pentru a începe afacerea dorită;

- Înțelegerea corectă a părților forte și slabe ale businessului dat.

2) Determinarea modalității de organizare a afacerii. Există trei modalități de a intra într-o afacere:

- Crearea unei întreprinderi noi;
- Cumpărarea unei întreprinderi;
- Cumpărarea unei francize.

Alegerea potrivită a căii de inițiere a unei afaceri proprii depinde de mai mulți factori și va putea fi realizată doar după o analiză complexă.

Multe persoane inițiază afacerea proprie bazându-se pe calitățile și abilitățile de care dispun, de experiența sau calificarea pe care au acumulat-o pe parcursul activității precedente ori pe un hobby. Deseori ele consideră că angajatorul lor nu a identificat sau nu a valorificat cea mai bună oportunitate. Uneori ele au idei potențiale de îmbunătățire, dar angajatorul nu le-a permis să le realizeze, de aceea vor să încerce singure să le pună în practică în mod independent. Alteori, având relații cu terții în virtutea responsabilităților de serviciu, ele speră că vor putea explora aceste avantaje având propria afacere.

Alții speră să acopere golurile de pe piață, găsind astfel oportunități de afaceri. Antreprenorul diferă de manager ca fiind o persoană ce poate explora aceste oportunități inovative. Motivațiile pot fi diferite la început, însă în virtutea faptului că antreprenorul observă oportunitățile și caută metode de a le valorifica, el diferă deja de un simplu angajat. Golurile de pe piață provin de la schimbările pieței, ale cererii. Aceste schimbări pot avea implicații benefice pentru afaceri. De exemplu:

- Produsele și serviciile care nu există pe piața dată, dar care au fost observate pe alte piețe, pot deveni o oportunitate, observarea altor piețe, a produselor și serviciilor existente în alte țări este o sursă destul de valoroasă;
- Schimbările în cererea consumatorului sau noi metode de deservire pot deveni necesități care nu au fost explorate pe o piață anumită;
- Schimbările de piață, de asemenea, pot oferi noi posibilități;
- Modificările în legislație pot crea noi oportunități.

Desigur, pot fi create oportunități prin forțele proprii, datorită inovațiilor:

- Ideea nu trebuie neapărat să fie proprie, ea poate fi împrumutată, oferită de un inovator. Inovatorii mai des vând ideea, decât s-o implementeze;
- Inovație înseamnă, de asemenea, a face lucruri într-o altă manieră decât ceilalți sau mai ieftin decât ceilalți.
- Noile tendințe și noile tehnologii ce presupun utilizarea computerului, a serviciilor de vânzare E-commerce pot fi exemple de inovație.
- Pot fi implementate noi căi de a aduce produsele sau serviciile pe piață, de exemplu, vânzări directe, vânzări prin Internet sau telefon.

Inovația și creativitatea pot fi explorate prin următoarele abordări:

- Având o problemă, se caută soluții netradiționale de rezolvare;
- Posedând o soluție, se caută problema ce ar putea fi rezolvată prin utilizarea soluției date;
- Se identifică problema și se caută soluția de rezolvare.

Creativitatea este o formă specifică a gândirii, care permite elaborarea ideilor noi și neobișnuite. Acest mod de gândire permite unui antreprenor începător sau cu experiență să vadă oportunități pentru a iniția sau a extinde afacerea, să analizeze din mai multe puncte de vedere situațiile neordinare, să adopte decizii riscante, să activeze cu succes.

Procesul creativ are loc în cinci etape, fiecare dintre ele având anumite particularități. O etapă nu este mai importantă decât alta, la fel nu este cazul ca vreuna dintre ele să fie exclusă. În funcție de stilul individual, de experiență, de caracterul inventatorului sau de situațiile obiective existente, unele etape pot să decurgă mai lent, iar altele – foarte rapid, unele perioade pot fi destul de productive, altele – lipsite de spor.

3.2 Cum să găsești o idee de afaceri reușită?

Câteva sfaturi pentru a optimiza procesul de creație:

Etapa de explorare. Aceasta este prima etapă, care debutează odată cu apariția ideii. Ea reprezintă începutul căutărilor active. Pentru un rezultat mai productiv, este necesar a identifica noi surse de informare. Se va analiza ce s-a făcut în domeniul respectiv, chiar pot fi descoperite noi aspecte ale lucrurilor cunoscute. Pentru orice activitate deja întreprinsă se pot găsi noi căi de realizare, care să corespundă situației. Pentru un plus de originalitate, se vor examina cele mai mici detalii, deoarece ele pot oferi cele mai valoroase revelații.

Etapa de incubare. Etapa a doua presupune luarea unei pauze pentru prelucrarea informației acumulate. Există o legitate psihologică, potrivit căreia problemele nerezolvate până la capăt se întipăresc în minte și soluția poate apărea mai târziu, parcă de la sine. De aceea informația acumulată va fi lăsată să se „coacă” (să se sedimenteze).

Etapa de generare, meditare. Prima regulă la această etapă: se vor aduna cât mai multe variante de realizare a ideii. Se va imagina cum ar face-o alții. Se va ține cont de cazuri similare în care au fost implicați prieteni, cunoscuți, persoane cu renume și se va încerca adaptarea la condițiile concrete. Este bine să se utilizeze tehnici eficiente de generare a ideilor.

Etapa decizională. Înainte de luarea deciziei finale se vor identifica aspectele pozitive, se vor selecta cele mai reușite, mai adecvate, mai realizabile idei. Se vor stabili avantajele și dezavantajele în fiecare caz aparte și abia apoi se va lua decizia finală.

Etapa de acțiune. Este cea mai responsabilă etapă, momentul când se văd rezultatele căutărilor de până acum. Implementarea ideii selectate se va face în conformitate cu decizia luată, în baza planului decizional, care va conține mijloace, termene și modalitățile de realizare a ideii. Se va pregăti o versiune simplificată a activităților și a rezultatului final. Se va lucra asupra realizării ideii.

Procesul de identificare a oportunităților și de generare a ideilor de afaceri optime este un pas foarte important pentru cei care vor să inițieze o afacere. Sunt recomandate următoarele metode de identificare a unei idei optime de afaceri:

- Creați-vă un fișier sau cumpărați-vă un carnet pentru notarea ideilor;
- Acumulați cât mai multe informații despre antreprenoriat, în special despre micul business;
- Evaluați și îmbunătățiți abilitățile creative;
- Aplicați tehnici de verificare în generarea ideilor noi și riscante;
- Luați în considerare aspectele personale și financiare, identificați sursele de finanțare.

Crearea și exploatarea unei baze de date presupun selectarea, clasificarea și depozitarea informației la tema dată pentru prelucrarea și implementarea ei ulterioară. Pentru aceasta este nevoie de o agendă specială, dar mai bine – de un fișier electronic. La început se vor acumula diverse idei de afaceri și descrierea lor, iar apoi – idei despre optimizarea și dezvoltarea businessului. Acest fișier se va completa. Deseori ideile interesante scapă, deoarece se înregistrează la întâmplare. Unele idei pot părea neinteresante, dar analiza lor poate releva necesitatea și importanța lor practică.

Unele oportunități pentru activități de subcontractare (outsourcing) pot fi identificate în discuțiile cu proprietarii sau managerii afacerilor. Pentru aceasta se vor analiza întreprinderile mari amplasate în localitate și în împrejurările ei. Se vor căuta posibilități de colaborare în vederea fabricării produselor sau prestării serviciilor pe care ar fi mai ieftin să le subcontracteze de la o companie mai mică decât să le producă singuri.

Deci, există multe surse de generare a ideilor de afaceri. Ele pot proveni din:

- afacerile deja existente;
- francize;
- inovații;
- patente;

- licențe;
- instituții de cercetare;
- contracte industriale și comerciale;
- expoziții industriale și comerciale;
- ziare și reviste ale expozițiilor;
- rețele de business și contacte;
- televiziune și radio.

Câteva sfaturi pentru generarea ideilor de afaceri și îmbunătățirea creativității:

- Mergeți de la general la particular, acceptând mai întâi ideea, principiul, iar apoi clarificând detaliile.
- Vizitați afacerile existente, discutați cu antreprenori de succes, în special despre începutul afacerii lor, adresați-le diverse întrebări, chiar dacă nu veți obține răspunsuri imediate.
- Citiți regulat presa de specialitate și navigați pe Internet.
- Căutați nișe de piață, nu vă limitați la o variantă, cercetați activ piața.
- Discutați cu persoanele cunoscute din domeniul de afaceri care vă interesează.
- Mergeți la târguri și expoziții pentru a observa cererea și oferta.
- Informați-vă despre domeniul dat: produse, inovații, tehnologii etc.
- Nu repetați afacerile existente fără o abordare proprie a domeniului.
- Lucrați creativ pentru a adapta ideile proprii la mediul obiectiv.
- Studiați punctele forte și slabe ale potențialilor concurenți.
- Căutați zone non-competitive, comparați cele planificate cu condițiile reale.
- Urmăriți actele normative ce țin de antreprenoriat și mediul de afaceri, fiți la curent cu legile în vigoare și modificările ce se operează în acestea.
- Aplicați cunoștințele și experiența acumulată în afacerea planificată.

Nu întotdeauna o idee excelentă este și o oportunitate de afaceri bună. Ea trebuie corelată cu cererea pieței. Înainte de a o pune pe piață, ideea trebuie verificată și evaluată corect.

3.3 Evaluarea ideii de afaceri

Evaluarea este necesară pentru orice fel de activitate, cu atât mai mult în business. Evaluarea ideii de afaceri are menirea de a contrapune ideile cu realitatea implementării lor; de a stabili posibilitățile reale, resursele și mijloacele prezente cu necesitățile și dorințele; de a compara rezultatele preconizate cu criteriile de referință. Pentru a evalua ideea de afaceri, viitorul antreprenor își va pune următoarele întrebări de control:

- Ce vă place să faceți?
- Care este gradul de risc acceptabil pentru Dvs.?
- Care va fi rolul familiei în afacerea Dvs.?
- Cât de mult și perseverent intenționați să lucrați?
- Ce condiții ați prefera la locul de muncă?
- Care sunt scopurile majore și obiectivele Dvs. personale?

Nicio afacere nu va reuși fără obiective personale clar stabilite. La evaluarea realizării obiectivelor personale se vor avea în vedere următoarele:

- interesele și dorințele personale;
- familia și rudele;
- întreținerea relațiilor, întâlnirile cu prietenii;
- relațiile sociale și societatea;
- dezvoltarea personală și profesională.

De calitatea obiectivelor trasate depinde, în mod direct, calitatea realizării lor. Pornind de la obiectivele personale, se va stabili clar cu ce, când, împreună cu cine, în ce mod se dorește să se desfășoare afacerea. O afacere nu poate fi inițiată la întâmplare. Este bine să ținem cont de diferite aspecte ale personalității noastre și de condițiile mediului în care trăim:

- pregătirea profesională;
- interesele și hobby-urile personale;
- cunoștințele, priceperile, abilitățile deosebite;
- necesitățile, dorințele, preferințele;
- condițiile social-economice actuale;
- cerința și oferta de piață;
- locul de trai, posibilitățile reale de spațiu și de timp;
- ideile creative, invențiile, inovațiile proprii;
- calitățile personale specifice;
- posibilitățile financiare.

Considerațiile financiare, de asemenea, sunt foarte importante. Iată câteva întrebări de control la care viitorul antreprenor trebuie să găsească răspuns:

- Câți bani aveți în prezent?
- Câți bani doriți să câștigați?
- De câți bani aveți nevoie pentru a atinge scopurile personale?
- Cât puteți investi în momentul actual?

Finanțarea ideii de afaceri este un aspect central, constituind, deseori, o barieră serioasă în dezvoltare. Răspunsul la întrebarea dureroasă: „De unde să iau bani?” nu vine de la sine. Deși există și norocoși, care au câștigat lozul cel mare, aceștia sunt în minoritate absolută.

Cea mai simplă cale este de a aduna resursele financiare necesare pe parcursul anilor. Dar în perioada economică de tranziție aceasta este o metodă destul de nesigură. O altă cale este suportul familiei, rudelor și prietenilor. Dar oricât de apropiați ar fi acești oameni, banii vor trebui oricum restituiți.

Este destul de dificil să faci o evaluare complexă și obiectivă de la prima încercare. Această abilitate vine odată cu experiența, dar și cu acumularea cunoștințelor despre ce și cum să evaluezi. Cele mai simple direcții de evaluare a unei idei de afaceri pot fi considerentele personale și cele financiare, care trebuie privite în complex, fără a neglija vreuna dintre ele. Doar așa se va reuși o alegere optimă, care va fi implementată cu succes.

La selectarea ideii de afaceri se va ține cont și de următoarele sfaturi:

- Nu considerați că toate ideile bune sunt oportunități și vor avea succes.
- Nu permiteți altora să vă spună ce fel de afaceri să inițiați.
- Nu faceți concluzia că lipsa competiției înseamnă o oportunitate extraordinară.
- Nu căutați concepte de business care vor schimba lumea.
- Feriți-vă de părerile prietenilor și familiei despre ideea Dvs. de afaceri.
- Nu deschideți afaceri „și eu” – copie exactă a altor afaceri.
- Nu inițiați afaceri care nu coincid cu scopurile Dvs. personale.
- Nu începeți afacerea fără a întocmi business planul.
- Feriți-vă de consultanți care se oferă să elaboreze business planul la un preț rezonabil.

Respectarea acestor sfaturi va permite evitarea sau eliminarea unor cauze care conduc la eșecul afacerilor:

- planificarea inadecvată a businessului;
- capitalul inițial insuficient pentru perioada de lansare și etapele următoare;
- estimarea eronată a cererii pe piață pentru produsul sau serviciul respectiv;
- lipsa abilităților manageriale;
- incompetența de a selecta și a aplica sfaturile adecvate ale unor consultanți profesioniști;

- incompetența de a lansa eficient produsul sau serviciul respectiv;
- încrederea prea mare într-o singură persoană sau eveniment prezis anterior;
- lipsa de înțelegere a necesităților de capital pentru businessul în creștere;
- graficul nepotrivit de efectuare a cheltuielilor ca urmare a unei planificări inadecvate;
- luarea de decizii pripite.

O metodă excelentă de acumulare a informațiilor despre afacerea dorită se referă la întâlnirile cu antreprenorii care au o afacere asemănătoare. Nu este nevoie să fie puse multe întrebări și nici nu ar trebui. Scopul este să înțelegi anumite subtilități ale afacerii care trebuie cunoscute până la lansarea afacerii. Iată o serie de aspecte care ar fi bine să fie discutate:

- Care au fost problemele la început? Ce probleme specifice au apărut după un an de activitate?
- Care sunt furnizorii de încredere?
- Cât durează obținerea unui credit comercial?
- Care sunt cele mai bune surse de informare pentru o afacere ca aceasta?
- Ce fel de echipament este bine de utilizat? De ce?
- Care este profitul așteptat în primul an de activitate?
- Ce programe de instruire ar trebui să urmeze un antreprenor începător?
- Ce probleme specifice în afacere trebuie să fie ținute sub control?
- Care sunt aspectele pozitive și negative ale afacerii?

3.4 Aspecte utile pentru afaceri și antreprenoriat

- Multe persoane au idei de afaceri, dar le aplică mult mai puțini. Acest pas este blocat, deseori, de teama de a sustrage venituri din bugetul familiei, de lipsa capitalului și de nesiguranța în propriile capacități;
- Pentru a iniția o afacere, este necesară existența unui set de motive ce ar stimula și impune în același timp. Doar existența acestora va conduce la creșterea afacerii;
- Ideea de afaceri nu reprezintă ceva incidental, ea este direct legată de necesitățile pieții;
- Antreprenorul trebuie să știe cine vor fi clienții săi și de ce aceștia vor da preferință produsului lui, și nu al concurenților;
- Este mai bine pentru un începător să lanseze afacerea pe o piață unde există mai puțini concurenți;
- Ideea va fi mai atrăgătoare și va aduce mai mult succes dacă, la implementare, se va tinde spre următoarele avantaje: preț mic, grad înalt de diferențiere și concentrarea pe client;
- Un antreprenor începător are de învățat și realizat multe lucruri: alegerea formei legale, a localului, obținerea licenței și a autorizărilor. Trebuie să sporească resursele financiare, să extindă cercul de clienți, să dezvolte managementul și sistemele organizaționale, să întocmească planul de marketing, să instaleze sistemul de contabilitate etc. Având atâtea lucruri de făcut și atâtea decizii importante de luat, numeroși antreprenori devin copleșiți de probleme și încep să facă greșeli. Multe dintre aceste greșeli pot fi evitate și înlăturate fără mari eforturi și nu sunt fatale, în timp ce altele conduc nemijlocit la falimentarea afacerii;
- Cu cât antreprenorul este mai pregătit din punct de vedere teoretic și practic, cu atât mai bine îi va merge afacerea!

3.5 Marketingul și utilitatea lui în afaceri

Referindu-ne la funcțiile marketingului, se pot delimita funcțiile operaționale ale acestuia de cele manageriale. Funcțiile operaționale (figura 3.3) sunt legate de activitățile specifice ale marketingului, care îl diferențiază de alte funcții ale afacerii, cum ar fi cea de producere, financiar-contabilă, de personal (resurse umane), de aprovizionare etc. Acestea includ:

- cercetarea pieței și a cerințelor consumatorilor;
- formarea gamei de produse ale firmei;
- stabilirea prețurilor și a rabaturilor;
- formarea rețelei de distribuție a produselor;
- gestionarea stocurilor de produse;
- livrarea produselor către clienți și încasarea plăților;
- promovarea firmei și a ofertei ei (publicitate, promoții, participare la expoziții, merchandising, relații publice).

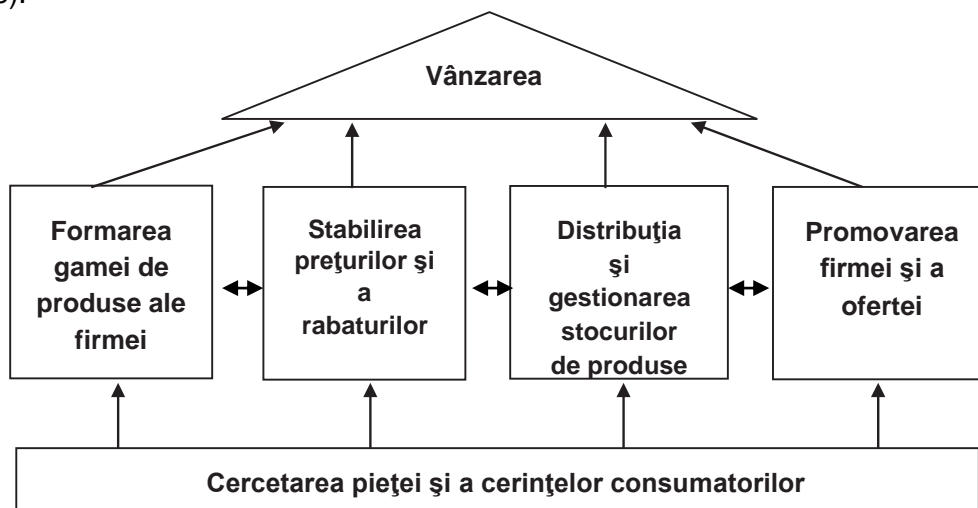


Figura 3.3. Funcțiile operaționale ale marketingului

Asocierea marketingului doar cu unele dintre aceste funcții, întâlnită uneori în rândurile antreprenorilor începători, relevă o viziune îngustă asupra marketingului ca disciplină și practică de afaceri. Astfel, de cele mai dese ori marketingul este asociat cu vânzarea (funcția comercială), cu publicitatea (promovarea) sau cu sondajele de opinie (funcția de cercetare a pieței). În realitate, doar realizarea complexă a tuturor funcțiilor sale permite marketingului să-și atingă eficiența scontată. Clasificarea funcțiilor după criteriul operațional este în concordanță și cu unul dintre conceptele strategico-tactice universale din marketing – cel al mixului de marketing, sau „4P”.

Dacă ar fi să încercăm o ierarhizare a principiilor menționate după importanța acestora, atunci locul de frunte, cu siguranță, ar fi ocupat de principiul primordialității clientului. Satisfacerea consumatorului mai deplin și mai bine decât concurența reprezintă nucleul conceptului modern de marketing, iar nevoile și dorințele consumatorilor – obiectul central de studiu al marketingului.

Orientarea către consumator presupune o cercetare temeinică a pieței și, ca rezultat, oferirea unor produse sau servicii pe care le preferă consumatorii, la prețul pe care sunt dispuși să-l plătească, în locurile de unde preferă să le cumpere și cu folosirea mijloacelor de promovare cele mai atractive și comode pentru client.

Marketingul în cazul afacerilor mici este diferit de cel practicat de companiile mari. Diferențele au la bază, evident, dimensiunile diferite ale organizațiilor, care determină, implicit, structuri și funcționalități diferite.

Marketingul micilor afaceri este, mai întâi de toate, mult mai *operativ și flexibil*. Deciziile se aduc rapid la cunoștința tuturor, deseori decidentul fiind și executorul deciziei. Schimbările direcției (strategiei) și acțiunilor (tacticii) sunt mai puțin dureroase, deoarece cheltuielile alocate sunt relativ mici. În plus, deseori avantajele care urmează acoperă pierderile de renunțare la direcțiile anterioare. Astfel, dacă piața solicită un ambalaj mai mic, pierderile cauzate de stocurile de ambalaje mari neutilizate pot fi ușor acoperite de vânzările mari (datorită avantajului apariției timpurii pe piață).



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014 - 2020

Firmele mici se pot „aventura” cu succes în proiecte puțin atractive pentru giganții pieței. Economia de scală nu le permite companiilor mari să se *specializeze pe un singur domeniu* (cum ar fi, de exemplu, livrarea de piese auto pentru o marcă rară de automobile). Iar unele proiecte, de tipul prelungirea orelor de program în legătură cu un flux neașteptat de clienți, sunt practic irealizabile în organizațiile mari, spre deosebire de cele mici.

În materie de *calitate* a produselor și serviciilor, firmele mici se pot bucura de avantajul controlului sută la sută a producției și eliminarea unor eventuale defecțiuni. Întreprinderile mari sunt nevoite să automatizeze multe procese de control al calității și să aplice metode statistice, iar acestea permit o anumită marjă de eroare.

Firmele mici au posibilități mult mai mari de stabilire a relațiilor personale cu clienții, ca urmare a unui număr de clienți substanțial mai mic. În consecință, apare avantajul personificării ofertei și satisfacerii mai bune a clientului. Consumatorul, la rândul său, devine loial întreprinderii (client permanent).



Beneficiar:
UNIVERSITATEA
PETROL-GAZE DIN PLOIEȘTI



Partener:
FUNDAȚIA CIVIC SENS

CAP.4 ASPECTE PRACTICE PRIVIND ANTREPRENORIATUL

4.1 Exemple de bune practici pentru dezvoltarea spiritului antreprenorial al elevilor de liceu - studiu de caz Republica Moldova

Educația antreprenorială reprezintă o dimensiune de actualitate a acțiunii formative, iar pentru ca un astfel de demers formativ să nu se realizeze la întâmplare, ci să aibă un caracter coerent și sistematic, este important să se desfășoare într-un cadru instituționalizat, pe băncile instituției de învățământ. Pentru ca elevii, dacă vor dori, să poată iniția în viitor o afacere, ei trebuie să fie informați cu referire la cadrul legislativ care reglementează domeniul respectiv. Aceasta îi va ajuta să conștientizeze faptul că, într-o economie de piață, oamenii au libertatea de a se angaja în activități aducătoare de venit, devenind, astfel, agenți economici – persoane sau grupuri de persoane fizice sau juridice care au comportamente economice similare.

Unul dintre scopurile educației antreprenoriale este de a promova creativitatea, inovarea și activitățile independente. Disciplinele antreprenoriale le oferă elevilor instrumente pentru a analiza o idee de afaceri în mod obiectiv, a comunica și a stabili legături în mediul profesional, a conduce și a evalua un proiect, a gândi critic și creativ, a rezolva constructiv problemele apărute. Elevii se simt mult mai siguri pe ei în ceea ce privește înființarea propriei afaceri, dacă își pot testa ideile și capacitățile într-un mediu educațional propice.

Beneficiile educației antreprenoriale nu se limitează la stimularea înființării de afaceri inovatoare și prospere, acestea vizează și perspectiva creării de noi locuri de muncă. Antreprenoriatul este o competență necesară tuturor, ajutând tinerii să devină mai încrezători într-o viitoare activitate de întreprinzător.

În continuare se prezintă câteva exemple de posibile abordări și metode utilizabile în planificarea și predarea antreprenoriatului în cadrul învățământului profesional tehnic postsecundar, care scot în evidență o multitudine de obiective, ținte, strategii și soluții, pentru un șir semnificativ de cazuri.

Exemplul 1. Inițierea în lumea afacerilor prin unitatea de curs *Bazele antreprenoriatului*. Nivelul pregătirii elevilor pentru activitatea de antreprenorat se reflectă la unitatea de curs *Bazele antreprenoriatului*, care, conform Planului-cadru pentru învățământul profesional tehnic postsecundar și postsecundar nonterțiar, în baza Sistemului de credite de studii transferabile, capitolul IV, *Componenta formativă a planului de învățământ*, punctul 29, face parte din compartimentul *orientare socio-umanistică* [2, p. 5].

Unitatea de curs respectivă le oferă elevilor cunoștințe utile și actuale referitoare la noua economie și tehnicile de întocmire a planurilor de afaceri. Ea țintește formarea unei gândiri tehnico-economice eficiente și asigurarea unei pregătiri optime a viitorilor specialiști, pentru înțelegerea necesității, a procesului de întocmire, prezentare și promovare a planului de afaceri. Unitatea de curs *Bazele antreprenoriatului* vizează probleme de marketing și management, de finanțare și programare a lucrărilor de investiții, oferindu-le elevilor posibilitatea de a obține abilități de stabilire și calculare a indicatorilor de eficiență economică, "care asigură competitivitatea, administrarea și controlul afacerii, precum și de a rezolva studiile de caz privind capacitățile optime de producție, evaluarea între-prinderilor, efectuarea studiului de fezabilitate, elaborarea proiectului de dezvoltare etc." [5, p. 4].

Pentru a asigura un randament înalt în însușirea acestei unități de curs, în cadrul Colegiului Agroindustrial din Râșcani, Republica Moldova, a fost constituit un grup de experți, care a elaborat un caiet tipizat al *Planului de afaceri*. Acesta este completat la lecțiile practice în baza cunoștințelor acumulate la lecțiile teoretice. Completat, caietul permite: evaluarea fezabilității ideii de afaceri, determinarea problemelor care ar putea afecta realizarea ideii; determinarea necesarului de finanțe pentru inițierea afacerii; cercetarea pieței și a mediului concurențial; elaborarea unui plan de afaceri.

Evaluarea constă în prezentarea și susținerea planurilor de afaceri. Elevii argumentează indicatorii incluși în planul de afaceri și răspund la întrebările "comisiei de experți", din a cărei componență fac parte colegii, profesorul de la disciplină, precum și membrii catedrei de discipline economice.

Exemplul 2. Antreprenoriul ca o oportunitate de orientare în carieră prin firmele de exercițiu. Piețele concurențiale nu pot exista fără resurse umane corespunzătoare, adică fără o forță de muncă bine pregătită. Astfel, sistemul de învățământ se confruntă cu noi provocări, în special în domeniul formării profesionale. *Firmele de exercițiu* reprezintă un instrument ideal în acest sens. Introdus în Colegiul Agroindustrial din Râșcani prin proiectul *Eco Net*, cu susținerea *Kultur Kontakt Austria*, acesta a favorizat aderarea instituției la o rețea națională a firmelor de exercițiu.

Firma de exercițiu reprezintă o metodă de predare orientată spre practică, este modelul unei întreprinderi în care activitățile derulate de o firmă reală devin transparente pentru procesul de învățare. Instruit într-un cadru atractiv și interactiv, tânărul va participa benevol și motivat la propria formare, dobândind competențele ce îi vor ușura inserția pe piața muncii [3]. Înțelegerea și aplicarea optimă a conceptului de *firmă de exercițiu* îi va putea oferi fiecărui elev "o învățare activă, bazată pe practică, facilitându-i trecerea de la instituția de învățământ la viața activă" [4, p. 7]. Nivelul de aplicare a conceptului: elevii anului III și IV.

Astfel, în cazul instituției menționate, pe parcursul a 6 ani de activitate, au fost înregistrate 5 firme de exercițiu în domenii de activitate înrudite cu specialitățile predate. Deoarece firma de exercițiu reprezintă un model al unei întreprinderi reale, elevii exercită rolurile de șefi și angajați. Ei efectuează tranzacții economice caracteristice firmelor reale, fiecare firmă fiind structurată pe departamente: resurse umane, secretariat, marketing, desfacere, contabilitate etc. Activitatea se desfășoară conform legislației în vigoare a Republicii Moldova.

Scopul firmei de exercițiu este dobândirea cunoștințelor și formarea competențelor-cheie, ceea ce le va permite elevilor implicați în activitate să se realizeze cu succes în lumea reală. Competențele formate sunt următoarele: abilități antreprenoriale; deprinderi de lucru în echipă, de conducere; autonomie în lucru; luarea de decizii și asumarea responsabilităților; culegerea și prelucrarea independentă a informațiilor; gândirea creativă; transpunerea în practică a cunoștințelor teoretice; rezolvarea situațiilor-problemă; organizarea locului de muncă etc.

Exemplul 3. Evaluarea și impactul bunelor practici. Competențele antreprenoriale pot fi dezvoltate nu numai prin instruire teoretică sau practică (firmele de exercițiu), dar și prin activități extradidactice: conferințe, concursuri, serate tematice etc. (de exemplu, parteneriat colegiu - întreprindere privind desfășurarea unor conferințe în baza materialelor selectate în timpul practicilor tehnologice și de instruire).

Cadru didactic poate întâmpina dificultăți în prezenta- rea atractivă a noțiunilor legate de antreprenoriul. Deschiderea colegiilor către sectorul real al afacerilor face posibilă rezolvarea acestei probleme, prin invitarea unor experți externi (oameni de afaceri și antreprenori) de a se implica în activitatea de predare.

În acest sens, este recomandabil ca cei care vin în fața elevilor să fie absolvenți ai colegiului, astfel încât elevii să se poată identifica ușor cu aceștia: „Dacă el/ea poate face acest lucru, îl pot face și eu...”.

Parteneriatele se pot fundamenta pe multiple elemente, toate vizând facilitarea și întărirea cooperării, aceasta din urmă contribuind – direct și indirect – la dezvoltarea competențelor antreprenoriale ale elevilor. Parteneriatul întreprindere-colegiu implică următoarele:

- întreprinderile prezintă probleme reale, extrase din activitatea de zi cu zi. Analizându-le, elevii pot sugera căi de soluționare a acestora.
- managerii de întreprinderi se asigură că elevii, vizitând și familiarizându-se cu activitatea întreprinderilor, își vor forma o imagine despre sectorul respectiv și operațiunile aferente acestuia.

Conferințele comportă și ele numeroase avantaje, deoarece dezvoltă la elevi capacitatea de analiză a mediului economic în cadrul căruia se desfășoară afacerea, precum și de identificare a factorilor de succes și a obstacolelor în calea lor.

Exemplul 4. Eforturi care să asigure impactul dorit și rezultate notabile. Conform articolului 143 (6) al Codului Educației din Republica Moldova [3], „Instituțiile de învățământ pot beneficia și de alte surse de finanțare, și anume: a) venituri provenite din prestarea contra plată a unor servicii educaționale, precum și din activitatea de cercetare și de transfer tehnologic, în condițiile legii; b) venituri provenite din comercializarea articolelor confecționate în procesul de studii (în gospodării didactice, ateliere experimentale etc.)”.

Colegiile pot genera venituri prin efectuarea de expertize în domeniu și prin intermediul unui management financiar transparent, care ar spori calitatea și atractivitatea educației oferite. Prin implicarea activă a elevilor în procesele de instruire, de producție și de distribuție, se îmbunătățește calitatea formării abilităților lor practice. Acest lucru servește și la o mai bună înțelegere a procesului de producție și de marketing de către cadrele didactice. În plus, veniturile suplimentare generate astfel vor fi utilizate pentru întreținerea și extinderea infrastructurii și pentru finanțarea activităților de marketing ale instituției de învățământ.

Scopul activităților generatoare de venituri îl reprezintă obținerea unor venituri relativ constante și pregătirea unor specialiști calificați în domeniu, prin utilizarea eficientă a bazei tehnico-materiale a instituției de învățământ: prelucrarea materiei prime și obținerea produsului finit.

Prin calitatea produselor oferite de instituțiile de învățământ se dorește dezvoltarea, într-o perioadă de timp scurtă, a unor activități stabile și de durată, care să aducă inovații în domeniu. Acest scop poate fi realizat prin câțiva pași: dezvoltarea unei baze tehnico-materiale durabile; sporirea competențelor profesionale ale absolvenților; educația antreprenorială a elevilor; diversificarea surselor de finanțare; fabricarea de produse noi la prețuri rezonabile și de calitate; atragerea unui număr cât mai mare de clienți.

Începând cu luna martie 2014, Colegiul Agroindustrial din Râșcani a fost inclus în proiectul *Generarea de venituri în instituțiile din sistemul de învățământ profesional tehnic din Republica Moldova*, ale cărui obiective au urmărit: îmbunătățirea calității instruirii practice și, ca rezultat, generarea unor mijloace bugetare suplimentare; consolidarea antreprenoriatului școlar. Astfel, instituția și-a propus să exploateze în activitatea de producere laboratorul *Linia de panificație*, în vederea obținerii unor venituri suplimentare. La etapa actuală, se perfectează pachetul de documente, pentru desfășurarea corectă și conform actelor normative a procesului de desfacere a producției finite.

Grupul-țintă: Elevii Colegiului Agroindustrial din Râșcani.

Beneficiari: locuitorii orașului Râșcani și ai localităților din împrejurime.

Părțile interesate:

- Ministerul Educației, Culturii și Cercetării al Republicii Moldova și Ministerul Agriculturii, Dezvoltării Regionale și Mediului al Republicii Moldova, care au în atenție pregătirea unor specialiști competitivi pe piața muncii, prin dezvoltarea și utilizarea eficientă a bazei tehnico-materiale a instituțiilor din subordine;
- Administrația publică locală, interesată de dezvoltarea instituției de învățământ, ceea ce va contribui la sporirea imaginii orașului, a raionului, a regiunii;
- Agenții economici, preocupați de calitatea specialiștilor formați în instituție, care, ulterior, fiind angajați de ei, vor asigura realizarea eficientă a proceselor tehnologice la întreprinderi;
- Părinții, interesați de angajarea copiilor în câmpul muncii în țară, fapt ce este posibil prin formarea unor competențe profesionale solide.

Utilizarea bazei tehnico-materiale existente pentru domeniul panificației în Colegiul Agroindustrial din Râșcani reprezintă o posibilitate de a obține finanțări suplimentare și de a desfășura o activitate practică cu un potențial semnificativ de profitabilitate.

În concluzie: "Grupul" de antreprenori din Republica Moldova este încă foarte mic, în raport cu numărul cetățenilor activi pe piața muncii. Competențele ce permit înființarea și administrarea unei firme, mici sau mari, sunt extrem de binevenite într-un mediu concurențial puternic, atât pe piața muncii, cât și pe cea a produselor și serviciilor. Necesitatea realizării unor produse cât mai bune și mai ieftine face din instituția de învățământ un mediu propice pentru pregătirea viitorilor antreprenori.

Proiectele derulate în instituțiile de învățământ au o importantă conotație antreprenorială, fiind atractive pentru elevi și părinți și având repercusiuni sociale și economice pe termen lung. Un mediu economic stabil, ce își are rădăcinile în pregătirea la școală, reprezintă cheia către un succes sigur pentru toți factorii de interes.

Referințe bibliografice

1. Arcan P. et al. Firma de exercițiu – start sigur în carieră. Chișinău: Garamont-Studio, 2012. 138 p.
2. Botezatu A. et al. Firma de exercițiu. Ghid pentru elevi. Chișinău: T-PAR, 2013. 188 p.
3. Codul Educației al Republicii Moldova nr. 152 din 17.07.2014. Pe: <http://msmps.gov.md/ro/content/codul-educatiei-al-republicii-moldova>
4. Planul-cadru pentru învățământul profesional tehnic postsecundar și postsecundar nonterțiar, în baza Sistemului de Credite de Studii Transferabile.
5. Șuleanschi S. (coord.) Bazele antreprenoriatului. Curriculum pentru învățământul profesional tehnic secundar. Chișinău, 2015.

4.2 Bune practici și sfaturi pentru afaceri!

Cum îți alegi ideea de afacere

Una dintre sugestiile noastre este să îți dai răspunsul la următoarele întrebări:

- Îți place domeniul în care vrei să investești?
- Cât de multe lucruri cunoști despre piață, produs și concurență? Dar despre potențialii clienți?
- Este un domeniu aflat în creștere?
- Warren Buffet ar investi în acel domeniu?
- Tu, dacă ai avea bani, i-ai investi fără rezerve în afacerea ta?

Cum îți alegi forma juridică a firmei

Factorii de care ar trebui să ții cont când îți alegi forma juridică sunt următorii:

- Nivelul taxelor – cu cât forma juridică este mai complexă, cu atât taxele sunt mai mari. În sprijinul alegerii formelor mai complexe, menționăm și faptul că oportunitățile și prestigiul sunt mai ușor de obținut;
- Posibilitatea de a avea angajați – știm cu toții cât de importantă este o echipă pentru a reuși;
- Posibilitatea valorificării resurselor proprii;
- Filosofia ta de viață... Niciun om care s-a dezvoltat într-un mediu plin de compasiune și grijă pentru cei din jur nu va deveni un „rechin”. De aceea, există antreprenoriatul social.

Cum îți alegi partenerii

Fie că este vorba despre angajații direcți sau despre furnizorii de servicii, gândește-te care ar fi trăsăturile pe care vrei să le aibă PARTENERII tăi.

Ai vrea să ai colaboratori hotărâți, cu inițiativă, creativi și loiali? Sau vrei să ai colaboratori care vin la tine pentru orice lucru? Când îți vizualizezi afacerea ideală, gândește-te și la partenerii ideali și la rolurile și responsabilitățile lor.

Gândește-te, de asemenea, că și tu va trebui să le oferi o răsplată pe măsură. Cu alte cuvinte, plătește-le încrederea, loialitatea, hărnicia și entuziasmul cu aceeași monedă.

Cum îți alegi finanțatorii

În zilele noastre, accesul la resurse financiare este tot mai facil, cu o multitudine de opțiuni de finanțare. Fie că este vorba despre credite – bănci, investitori privați (business angels) sau fonduri mutuale, fie că vorbim despre fonduri nerambursabile, ai opțiuni multiple.

Îți alegi finanțatorii așa cum îți alegi și celelalte resurse: încredere, loialitate, inițiativă, proximitate, acces rapid la lichidități, termen de rambursare cât mai mare și costuri cât mai mici pentru afacerea ta...

Fonduri rambursabile vs Fonduri nerambursabile

Fondurile rambursabile sunt cele pe care le primești de la bănci sau de la diverși investitori. Interesul lor este să îți primească rapid banii pe care i-au împrumutat, plus o dobândă.

Fondurile nerambursabile sunt cele primite de la finanțatori publici, unde sumei cu care contribuie finanțatorul i se adaugă o sumă cu care contribui tu, ca întreprinzător.

Băncile nu îți vor cere să:

- Aștepți prea mult ca să primești un răspuns privind împrumutul;
- Angajezi un număr de X persoane;
- Declari că vei cumpăra doar echipamente noi și de o anumită proveniență;
- Justifici fiecare bănuț...

Când alegi fondurile nerambursabile

În unele cazuri, finanțarea bancară este mult prea scumpă, motiv pentru care fondurile nerambursabile pot fi o opțiune mult mai eficace. Le alegi atunci când:

- 1) Nu este urgent să îți lansezi produsul / serviciul, iar câștigurile nu depind de rapiditatea cu care îl introduci pe piață;
- 2) Efortul de cercetare-dezvoltare-inovare pe care îl impune produsul tău nu poate fi finanțat decât din fonduri publice (produs / serviciu strategic sau de utilitate publică);
- 3) Nu ai un capital de început prea mare;
- 4) Nu vrei să plătești costul creditului.

Avantajele fondurilor nerambursabile

Pentru un start-up, fondurile nerambursabile aduc următoarele avantaje:

- 1) Structură – obligativitatea respectării unor reguli stricte de implementare conduce la dezvoltarea unui cadru clar și încadrat în timp pentru afacerea ta;
- 2) Disciplină – când știi că ai raportări de transmis în primele 10 zile ale lunii și de asta depinde finanțarea, ai tot interesul să te mobilizezi;
- 3) Credit nerambursabil – marea majoritate a afacerilor sunt susținute financiar de către antreprenori. Fondurile nerambursabile îți acordă susținere pentru o perioadă cuprinsă între 6 luni și 2 ani, timp în care tu să îți crești afacerea fără grija banilor.

Aspecte importante ale planului de afaceri

Multe planuri de afaceri prezintă idei bune, însă într-o formă care le face inaplicabile și lipsite de realism. Cele mai importante aspecte ale planului de afaceri sunt:

- Ideea / produsul sau serviciul;
- Bugetul de care este nevoie pentru a fi pus în aplicare planul;
- Strategia de marketing și vânzări;
- Planul operațional;
- Planul financiar (în principal, fluxul de numerar);
- Cronologia activităților și duratele acestora.

Ideea, produsul sau serviciul

Cei mai mulți antreprenori se blochează atunci când trebuie să își prezinte produsul, serviciul sau ideea de afacere.

Trebuie să înveți să îți prezinți ideea, produsul sau serviciul în maximum 30 de secunde și într-un mod care să lase o impresie de durată.

Concentrează-te pe problema pe care o rezolvi și pe rezultatele pe care le va obține clientul tău (sau investitorul tău), astfel încât să creezi spațiul pentru întrebarea: CUM reușește produsul / serviciul / ideea prezentată să rezolve o situație aparent dificilă?

Bugetul necesar implementării

Cea mai relevantă secțiune a planului de afaceri după descrierea afacerii în sine este și cea mai dificil de realizat.

Poate pentru că oamenii au o reticență în a cere bani, sau poate pentru că odată ce ne-am hotărât să cerem bani, o facem în stil mare, greșelile principale ale bugetelor fiind:

- 1) Lipsa realismului și supradimensionare – bugetul nu este corelat cu prețurile pieței, domeniului de activitate, concurenței și experienței persoanelor / subcontractorilor;
- 2) Necorelarea cu activitățile – încercăm să introducem orice cheltuială, chiar și fără legătură cu ideea noastră;
- 3) Nu urmărim o cronologie a cheltuielilor;
- 4) Nu subliniem unde este contribuția noastră personală.

Strategia de marketing și vânzări

Cele mai multe erori în descrierea strategiilor mai sus menționate sunt următoarele:

- 1) Lipsa realismului – mai bine faci o strategie realistă și adaptată bugetului și produsului tău, decât să încerci să impresionezi cu inovații care nu li se aplică acestora;
- 2) Necunoașterea pieței și a consumatorilor – câți sunt, câți bani au și cât și de ce sunt dispuși să îți cheltuiască pe produsul / serviciul tău? Cum îi convingi să o facă?
- 3) Necunoașterea lanțurilor de distribuție sau ignorarea lor – cum ajunge produsul / serviciul tău la cel care a plătit?
- 4) Necorelarea cu capacitățile de producție / realizare a produselor / serviciilor – poți să satisfaci cererea prinsă prin strategia de vânzare?

Planul operațional

Printre erorile care se pot strecura în planul operațional și de care trebuie să ții cont sunt:

- 1) Lipsa unei organigrame adecvate modelului de afacere – fie prea multe posturi, fie prea puține (cea mai frecvent întâlnită);
- 2) Lipsa unui flux tehnologic clar, mai ales acolo unde investiția presupune o facilitate de producție;
- 3) Lipsa unei metodologii clare de management și dezvoltare a afacerii;
- 4) Un plan neclar de activități.

Planul financiar

Cele mai frecvente erori în dezvoltarea planului financiar sunt:

- 1) Estimarea greșită sau ad hoc (altfel cunoscută și prin sintagma „din burtă”) a cererii pentru produsul / serviciul tău;
- 2) Estimarea eronată a costurilor de producție – ca recomandare, estimează-ți resursele în mod realist, lucrează cu costuri fixe și variabile și ia în calcul fluctuațiile de inflație și curs valutar, dacă este cazul;

- 3) Calculul eronat al prețului produsului/serviciului;
- 4) Supraestimarea producției vândute.

Și ultimele „ingrediente”

Cele mai importante ingrediente ale unui plan de afaceri și ale afacerii, atunci când ea devine funcțională sunt:

- Entuziasmul și pasiunea pentru ceea ce faci;
- Echipa de colaboratori și parteneri care te susține;
- Parteneriatele pe care le dezvolți pentru promovarea afacerii;
- Calitatea produselor / serviciilor pe care le vinzi;
- Creativitatea, inovarea și reinventarea permanentă;
- Serviciul către comunitatea de clienți căreia i te adresezi.

4.3 Motivațiile, atitudinile și competențele antreprenorului

Pentru a încuraja antreprenoriatul, acesta trebuie perceput ca o alegere, valoroasă și respectată, de carieră, iar cei care iau în calcul calea antreprenoriatului trebuie să simtă că nu sunt stigmatizați în cazul unui eșec. Aceste două aspecte foarte importante în dezvoltarea antreprenoriatului aparțin de cultura antreprenorială din societatea românească, construită inclusiv prin educația preuniversitară și universitară. Există o relație directă între investiția în educație și creșterea Produsului Intern Brut al oricărei economii. Ceea ce ar trebui să fie cu atât mai adevărat cu cât această educație este orientată și spre dezvoltarea cunoștințelor, aspirațiilor și atitudinilor necesare unui antreprenor, construite inclusiv prin educația preuniversitară și universitară. Conform barometrului, educația antreprenorială s-a îmbunătățit în ultimii ani în România, cu 58% dintre antreprenori susținând această percepție. Impresia pozitivă asupra educației antreprenoriale este aceeași și segmentată pe vârste, cu un procent mai mare totuși la antreprenorii tineri (sub 40 de ani).

Cu toate acestea, comparativ cu ceea ce se realizează în domeniul educației antreprenoriale în alte țări, România are încă mulți pași de parcurs. România trebuie să dezvolte o nouă generație de antreprenori cu abilități caracteristice precum responsabilitate, spontaneitate, adaptabilitate, clarviziune, inițiativă și spirit managerial, care le permite să identifice și să implementeze strategii adecvate pătrunderii și menținerii pe piață. Aceste abilități personale trebuie să fie cultivate începând cu școala primară și dezvoltate la nivel superior, în licee și facultăți.

Disciplinele de studiu din învățământul preuniversitar și universitar trebuie să cuprindă expuneri despre mediul antreprenorial și contribuții efective la susținerea acestuia, adoptând cele mai bune practici din economiile dezvoltate. Există catedre de antreprenoriat în Belgia, programe de masterat în Danemarca și centre de dezvoltare a antreprenoriatului care încurajează crearea de întreprinderi bazate pe idei de afaceri din proiecte realizate de studenți în Marea Britanie. De ce nu am putea realiza același lucru și în România? Încurajarea spiritului antreprenorial reprezintă o soluție pentru crearea de locuri de muncă, pentru stimularea competitivității și pentru creșterea economică în România, iar spiritul întreprinzător este o bază de dezvoltare a societății.

Este adevărat, o sumă de competențe și abilități legate de antreprenoriat se dobândesc în urma unor cursuri sau seminarii specifice. Este, de asemenea, adevărat ca în ultimii ani s-a înțeles necesitatea de a introduce cursuri de cultură antreprenorială încă din programele școlare, pentru a învăța copiii și tinerii să aibă inițiativă, încredere, să fie proactivi și inovativi în gândire.

Dar în aceeași măsură, este adevărat că faptul de a conduce un business, de a răspunde provocărilor, de a veni cu soluții, se învață doar când suntem puși față în față cu acele provocări, dificultăți, adică doar atunci când facem acele lucruri.

Cultura antreprenorială nu se învață numai din cărți, ci prin așa-numitul proces de învățare activă *learning-by-doing* („învățăm făcând” sau „învățare prin acțiune”). *Primul pas în metodologiile active de*

învățare este să observi pe cineva care deja face acel lucru, urmând ca mai apoi să pui în aplicare la rândul tău toate sau o parte dintre lucrurile astfel însușite.

Astfel, inițiative precum acest „job shadowing” vin în întâmpinarea viitorilor antreprenori, punându-i în contact cu alți antreprenori și specialiști, ceea ce le permite să observe situații și să afle probleme de care poate la rândul lor se vor izbi și ei, dar având în plus avantajul unor soluții găsite de altcineva înaintea lor.

Antreprenoriatul nu se desfășoară între patru pereți, ci se desfășoară prin contacte cu lumea exterioară. Pentru ca antreprenorul să-și facă o idee despre ceea ce va trebui să înfrunte, trebuie să aibă posibilitatea de interacțiune cu lumea „din afara” business-ului său: cu lumea exterioară și cu piața, inclusiv prin vizite „la fața locului”, și cu participarea directă a unor firme și a unor profesioniști din tesutul antreprenorial existent, atât cel național, local, cât și cel internațional.

Să îți aduci contribuția la un proces de „creștere” a antreprenorului nu înseamnă numai să vii cu resurse economice, așa cum adesea suntem tentați să credem, ci înseamnă și să îi pui la dispoziție know-how-ul tău, ceea ce deja au învățat alte persoane din experiența proprie și ceea ce au găsit alții ca soluții ce le-au permis să-și țină în viață afacerea – lucruri ce nu au o valoare „materială” dar sunt foarte importante. Inclusiv privind din optica de a învăța cum să îți obții resurse financiare, stimulente fiscale, împrumuturi și investiții – înseamnă că cineva să fi fost dispus să-ți transmită din know-how-ul său, informații, sugestii, răspunsuri la întrebări.

Efectul benefic al intrării în contact cu alte realități se poate defini ca o „contaminare pozitivă”. Aceasta favorizează difuzarea de *bune practici* și îmbunătățirea propriilor realități la întoarcerea „acasă”. Schimburile culturale contribuie la stimularea unei „alfabetizări antreprenoriale”, fundamentală pentru viitorii antreprenori, care nu trebuie să se uite doar în „*propriul teritoriu*”, ci în întreaga lume.

Adevărul este că nu am fost învățați să facem față eșecului. Ideea că, o dată întâlnit un eșec în calea noastră, nu trebuie să ne oprim ci să continuăm să credem și să *facem să devină realitate ideea noastră (de afaceri)* – este un concept de bază în educația antreprenorială.

Aceasta ne ajută să creștem: să experimentăm, să testăm soluții, să nu ne blocăm, să reluăm, să repornim la drum – toate acestea ne cresc posibilitățile de succes. Uitându-ne la cei ce au fost înaintea noastră, generația noastră trebuie să învețe să absoarbă din experiența altora, dar în același timp să experimenteze mereu noi soluții și, mai ales, să folosească eventualele insuccese ca pârghii pentru a învăța, a crește, a se ridica și a merge mai departe.

Antreprenorul este prin definiție, o persoană dinamică, care creează și apoi pune în practică o nouă inițiativă, care întâmpină dificultăți și riscuri, care își organizează activitatea, o conduce, definește strategiile de acțiune ale firmei, sistemul de producție (a bunului sau serviciului) și strategia de dezvoltare. Antreprenorul nu se teme să înfrunte teme ca: inovația, schimbarea și riscul – deoarece știe ca acestea reprezintă termenii esențiali ai unei afaceri.

Rolul antreprenorului este unul complex, deoarece acesta trebuie să știe să fie din când în când arhitect sau inginer, strateg sau economist, psiholog sau sociolog, tehnician sau umanist, politician sau jurist. Din această pluralitate de dimensiuni derivă o varietate infinită de posibile combinații care fac ca orice istorie antreprenorială să fie unică și specială și mai ales rezultă faptul că nu se poate trasa un profil unic al antreprenorului.

În fiecare an sunt multe persoane care doresc să devină antreprenori, în special tineri, care au multe idei, încurajate și de capacitatea Internetului de azi de a oferi multe informații, soluții, oportunități.

Totuși, în privința antreprenoriatului, trebuie acționat cu multă atenție, deoarece nu întotdeauna cine își demarează o afacere mai apoi are și capacitatea de a rămâne activ pe piață.

Peste tot auzim că un antreprenor trebuie să aibă niște caracteristici esențiale, legate de „antreprenoriat”, „management” și „leadership”. Dar ce înseamnă acestea? „Antreprenoriatul” este legat mai degrabă de impulsul către schimbare, capacitatea de a intui o nevoie, în care se exprimă posibilitatea de a propune „ceva nou”, o soluție, o inovare pe care antreprenorul o aduce cu sine, atât

În faza de creare a societății cât și în momentele strategice ale dezvoltării sale; „managementul” exprimă capacitatea antreprenorului de a-și organiza propria muncă și pe a celorlalți și de a-și gestiona activitatea; „leadership-ul” reprezintă capacitatea de a conduce alte persoane implicate. În concluzie, antreprenorul trebuie să se încadreze în aceste trei dimensiuni:

- *dimensiunea mentală* (a ideilor, a visului și a inovației) - deci „*antreprenoria*”;
- *dimensiunea organizatorică* (care se referă la capacitatea de a face o serie de lucruri, decizându-le în mod eficace, organizându-le în mod eficace, ducându-le la bun sfârșit în mod eficace) - care exprimă capacitatea de „*management*”;
- *dimensiunea relațională* (pentru construirea de relații bune cu alte persoane, atât în interiorul firmei cât și în exteriorul său: creare unei echipe, motivarea și fidelizarea furnizorilor și a clienților, promovarea în fața altor persoane a propriilor idei și produse) – care înglobează caracteristicile de „*leadership*”.

În orice antreprenor, toate aceste dimensiuni sunt prezente, chiar dacă uneori în mod diferit în funcție de pregătirea și de personalitatea sa, de contextul în care s-a format, de faza de dezvoltare în care se află societatea pe care o deține și mai ales de aptitudinile sale.

În întreprinderile mici adesea toate aceste roluri sunt întrunite de o singură persoană (antreprenorul, cel care a creat și a fondat firma, chiar dacă sunt exprimate la diferite niveluri de intensitate), pe când în marile întreprinderi acestea sunt împărțite între mai multe persoane, la nivelul managementului de top, ceea ce face mai dificilă urmărirea felului în care se realizează echilibrul între cele trei dimensiuni antreprenoriale analizate.

Dacă însă se pune marea întrebare „antreprenorul se naște sau se creează?” cea de-a doua variantă de răspuns este fără îndoială cea corectă, deoarece nimeni nu se naște „frizer” sau „director de companie” sau „apicultor”. Devii frizer sau apicultor dacă înveți să faci acest lucru, dacă înveți „meseria”, dacă știi să realizezi niște activități, să folosești niște instrumente, să ai anumite cunoștințe, dacă dobândești o anumită capacitate de a îți organiza munca și de a produce un rezultat. Iar dacă dorești să devii „antreprenor” în oricare meserie, acest lucru se poate realiza dacă reușești să exerciți aceste activități cu un nivel suficient de autonomie și să produci câștig în urma acestor activități. La fel cum cineva nu se naște „frizer”, la fel nu se naște „antreprenor”, ci „învață să fie antreprenor”. Pentru a fi antreprenor, trebuie îndeplinite concomitent o serie de condiții.

Motivații:

Dorința de independență, independență economică, libertatea de a decide singur propriul viitor profesional, dorința de a fi recunoscut public.

Acestea sunt câteva motivații care conduc o persoană să aleagă antreprenoriatul. Așa cum s-a menționat mai sus, este important să înțelegem dacă, și în ce măsură deținem astfel de motivații.

Atitudini

Fiecare persoană posedă un set de înclinații, dobândite pe parcursul vieții, care ajută la dezvoltarea unor abilități și competențe. În esență, facilitează accesul la anumite roluri, profesii, sarcini etc.

Așa cum s-a văzut, atitudinile care favorizează activitatea antreprenorială se referă la managementul riscurilor, modalitățile de relaționare interpersonală, capacitatea de a lua decizii și înclinația către a inova.

Competențe

Dacă motivațiile și atitudinile apar din subconștient, competențele pot și trebuie să fie dobândite, însușite, formate, învățate. Ele sunt o combinație de cunoștințe, abilități și comportamente profesionale, puse în acțiune într-un context care necesită executarea unei anumite sarcini/ obținerea unui anumit rezultat. În același timp, competențele antreprenoriale se împart în: competențe tehnico-profesionale și competențe manageriale.

Competențe tehnico-profesionale se referă la cele necesare pentru exercitarea unei anumite profesii și pentru realizarea produselor/serviciilor – cele care fac o persoană să fie calificată ca „zidar”, „patiser”, „operator pe calculator” etc. (pentru a înțelege care sunt competențele tehnice profesionale ale unei anumite profesii se poate consulta Registrul Standardelor ocupaționale). Cineva poate să fie un bun producător dar nu neapărat un bun antreprenor. Deținerea unor astfel de competențe tehnico-profesionale poate fi considerată importantă, dar nu este o condiție suficientă pentru a fi un potențial antreprenor de succes.

Competențele manageriale sunt cele adesea denumite „competențe antreprenoriale”: organizarea propriei activități dar și a altora, menținerea unor relații bune cu partenerii comerciali și cu alți actori terți, a fi credibil și a inspira încredere propriilor angajați...a lua decizii...etc. Pentru a putea garanta succesul propriei idei antreprenoriale, întreprinzătorul trebuie să dețină și o serie de competențe fundamentale pentru succesul afacerii sale. Aceste competențe pot varia în funcție de cadrul specific în care potențialul antreprenor dorește să-și deschidă propria afacere, dar putem totuși să enumerăm câteva dintre ele, transversale față de toate domeniile:

- cunoștințe de marketing și de administrație;
- capacități organizatorice;
- capacități de gestionare a relațiilor cu piața;
- capacități de gestionare a relațiilor cu personalul și cu proprii colaboratori;
- capacități de gestionare a relațiilor cu ansamblul subiecților externi cum ar fi furnizorii, administrația publică, alte societăți, asociații, sindicate, mijloacele de comunicare etc.

În concluzie, dacă ne gândim că ne-am născut cu potențial pentru a fi un antreprenor, pentru a deveni într-adevăr unul de succes, trebuie să investim timp și resurse în dezvoltarea propriilor capacități și competențe, inclusiv frecventând un curs de antreprenoriat, sau orice alt proces care să ne ajute în propria dezvoltare personală și profesională.

4.4 Alte exemple de bune practici

Exemple din plaja largă de programe co-curriculare de învățare experiențială antreprenorială oferite de Universitatea Washington, SUA, studenților sunt reprezentate de:

1. IDEA (Innovation, Discovery, Experience, Action) - program de pre-orientare pentru noii studenți prin care aceștia sunt familiarizați cunoștințele antreprenoriale și programe antreprenoriale existente în campus.
2. Numeroase cluburi și grupuri de antreprenoriat - destinate studenților din orice an și de la orice facultate.
3. StEP (The Student Entrepreneurial Program) - program ce oferă suport studenților care dețin o afacere în interiorul campusurilor studențești, ca de exemplu: servicii de spălătorie, îmbrăcăminte, servicii de mutare și depozitare, magazin de biciclete, închirieri de aparate și altele (program destinat tuturor studenților).
4. The Skandalaris Center Internship Program – program care coordonează peste 50 de start-up-uri și companii în stadiu de creștere (program destinat studenților din toți anii).
5. IdeaBounce - website și serie de evenimente de pitching competitiv și de realizare a unor conexiuni între membrii echipelor și mentori (toți studenții universității).
6. Coffee with the Experts – evenimente care facilitează discuții scurte cu antreprenori, investitori și furnizori de servicii (toți studenții universității).
7. The Skandalaris Entrepreneurial Skills Series - zece cursuri fără credite pentru dezvoltarea abilităților antreprenoriale, care includ cursuri de formare, discuții în panel cu antreprenorii și o recepție de final de serie de cursuri (toți studenții universității).

8. The Olin Cup Competition - competiție pentru business-uri noi, în cadrul căreia s-a investit aproape 1 milion USD (toți studenții universității).
9. The YouthBridge Social Enterprise Competition - competiție de antreprenoriat social care a premiat start-up-uri sociale prin oferirea de subvenții totale de peste 1 milion USD.
10. The Skandalaris Student Venture Fund - program prin care se oferă până la 250.000 USD studenților pentru a investi în start-up-uri și în achiziții de tip private equity (studenții NBA-ului Olin Business School).
11. The Kauffman Pathway in Life Science Entrepreneurship Program - colaborare între mai multe școli ce oferă cursuri despre antreprenoriat și pentru dezvoltarea abilităților antreprenoriale pentru tinerii oameni de știință cu potențial (doctoranzi, studenți în biologie și biomedicină).
12. The BALSA Group - grup universitar care oferă consultanță firmelor de tip start-up, dar și altor firme.

4.5 Alte sfaturi pentru afaceri!

Într-adevăr este nevoie de o anumită mentalitate pentru a fi un antreprenor de succes. De asemenea, trebuie să fii curios, rezistent, flexibil. Dar, chiar și cu toate aceste calități, este totuși nevoie de ajutor pentru a face față situațiilor dificile - și aceste noi 10 sfaturi de antreprenoriat sunt un bun mod pentru a începe cu dreptul:

1. Construiește ceva în care crezi

Acesta este primul pas pentru construirea unui brand excelent și cel mai important sfat de business, am îndrăzni să spunem noi. Atunci când ești singur și te gândești la afacerea pe care vrei să o înființezi sau la business-ul pe care îl ai, dar nu merge, ar trebui să meditezi la un singur lucru: crezi cu adevărat în scopul pe care ți l-ai propus?

2. Strategia de business trebuie să se bazeze pe obiective

Și am completa spunând că orice strategie de business trebuie să se bazeze pe obiective SMART. Strategia de business trebuie să cuprindă planul prin care ți-ai propus să-ți atingi obiectivele.

Acest plan cuprinde elemente care țin de viziunea și misiunea firmei, obiectivele propuse, proceduri interne, componența echipei, resursele disponibile, poziția pe piață, timpul de intrare pe piață, tipul de client.

Orice afacere de succes se construiește în timp, iar foarte mulți antreprenori au avut o viziune mai vastă asupra business-urilor pe care au vrut să le dezvolte.

3. Nu aștepta momentul "perfect" ca să lansezi un produs sau un serviciu

Dacă aștepti până când ai siguranța că produsele sau serviciile tale sunt perfecte, sunt șanse foarte mari ca un competitor să ți-o ia înainte și să atragă un număr foarte mare de clienți. Nu te aștepta ca totul să iasă perfect! Pentru că e practic imposibil. Singurul mod în care poți afla, pe bune, încotro trebuie să te îndrepti este prin testare.

Testează plecând de la informațiile pe care le ai, însă nu te aștepta să iasă perfect. În felul acesta vei mai face un pas înspre obiectivele stabilite și vei învăța în timp real ce trebuie corectat sau refăcut.

4. Manageriază-ți eficient timpul

Foarte mulți oameni fac greșeli pe care nu le conștientizează în timp util, motiv pentru care este important să observi oportunitățile care apar, să îți manageriezi eficient timpul și să te implici în activități și proiecte care au legătură cu business-ul tău atunci când este momentul oportun.

5. Motivează-ți angajații să gândească liber

Entuziasmul unui grup de oameni deștepți care lucrează împreună pentru a atinge un anumit obiectiv este ceea ce face o companie grozavă. Fondatorii companiilor ar trebui să stabilească obiective angajaților, dar nu ar trebui să le dicteze cum să le atingă. Aceștia ar trebui să ofere feedback acolo unde este nevoie, dar să le permită oamenilor talentați libertatea și încrederea pe care o merită pentru a-și face treaba în felul lor.

6. Comunică transparent

Să ai viziune și o misiune clar stabilită nu înseamnă nimic dacă nu poți comunica transparent către oamenii care contează: angajați, clienți și investitori. Cu abilitățile necesare de comunicare și sinceritate vei putea obține banii și încrederea de care ai nevoie pentru ca business-ul să meargă mai departe.

7. Înconjoară-te de oameni mai deștepți ca tine

Adună lângă tine oameni inteligenți care să te ajute să crești business-ul. Învață de la ei și vei crește odată cu ei. Vei reuși să îți atingi obiectivele doar dacă vei avea o echipă de oameni competenți, de la care nu îți este teamă să înveți.

8. Apreciază loialitatea clienților

Un client loial este un client care revine și cumpără din nou de la tine. Nu revine doar pentru că ești singurul care are produsul sau serviciul pe care și-l dorește ori pentru ca are neapărată nevoie de tine. El revine pentru că îi place experiența cu firma ta, cu angajații tăi.

Clienții loiali au mai multe șanse să cumpere și în viitor deoarece știu deja că vor fi mulțumiți. Acest lucru nu înseamnă că trebuie să ignori ceilalți clienți. Înseamnă doar că trebuie să îți concentrezi o parte din eforturi către menținerea unei relații bune cu aceștia.

9. Pregătește-te să fii copiat

Dacă firma ta vine cu o idee nouă, pregătește-te să fie copiată. Dacă nu faci față acestui lucru, mai bine nu te apuca de business deoarece în timp nu vei supraviețui. Secretul în schimb este să inovezi continuu, să gândești în avans, să fii mereu cu un pas înaintea concurenței.

10. Investește în relații, parteneriate și colaborări

Decât să pierzi foarte mult timp analizând competiția, chiar dacă este o strategie bună, sfatul antreprenorilor de succes din întreaga lume este să construiești relații bazate pe încredere. Mai mult decât atât, poți să-ți privești competitorii ca fiind posibili parteneri de afaceri, cu care poți încheia parteneriate și colaborări de ajutor reciproc.

Care este regula numărul unu în business? Nu există așa ceva, pe oricine ați întreba. Există însă bune practici de care este bine să îți cont și pe care să le adaptezi stilului tău de antreprenariat și companiei tale. Așadar, înainte de a începe să pornești pe drumul antreprenoriatului, caută, întreabă, cere ajutor, privește înainte și nu-ți fie teamă de eșec!

CAP.5 CONCEPTE APLICABILE PENTRU DERULAREA DE AFACERI DE SUCCES

5.1 Bugetul de venituri și cheltuieli

5.1.1. Aspecte generale

Bugetul de venituri și cheltuieli (BVC) este un instrument financiar ce se întocmește la nivelul întregii activități a unei societăți, la nivelul unui proiect pe care societatea vrea să îl implementeze sau la nivelul principalelor activități desfășurate în companie.

Bugetul de venituri și cheltuieli poate fi analizat în primul rând ca un sistem complex și corelat de indicatori economico-financiar ce au rolul fie de condiții ale activității când este vorba de necesarul de resurse ce trebuie alocat, fie de valori de comandă a utilizării condițiilor, când este vorba de nivelul eficienței scontate. În al doilea rând, bugetul poate fi considerat un complex de acțiuni care se concretizează într-un document final și care exprimă eficiența activității generale a firmei prin cumularea veniturilor, cheltuielilor și rezultatelor exercițiului de la toate subunitățile considerate ca centre de responsabilitate. Ca atare, bugetul de venituri și cheltuieli apare ca un sistem de anexe corelate ce reflectă obiectivul strategiei economico-financiare a firmei. În același timp, bugetul de venituri reprezintă estimarea financiară a vânzărilor de produse și servicii ale firmei, iar bugetul de cheltuieli reprezintă estimarea financiară a consumului de resurse necesare realizării obiectivelor firmei.

În practica financiară din România bugetul de venituri și cheltuieli reprezintă principalul instrument de programare a rezultatelor financiare precum și a fondurilor necesare. Principiile care stau la baza întocmirii și execuției bugetului de venituri și cheltuieli sunt eficiență maximă și echilibrul financiar.

Realizarea bugetului de venituri și cheltuieli reprezintă prima etapă a procesului de planificare financiară. Pentru a putea să ne stabilim obiective financiare realizabile, trebuie să știm cum ne administrăm resursele financiare lună de lună, pentru a ști de ce resurse financiare dispunem.

Realizarea unui buget de venituri și cheltuieli presupune în primul rând să știm pe ce venituri ne bazăm în fiecare lună, după care trebuie să ținem evidența cheltuielilor, pentru a vedea dacă la sfârșitul lunii cheltuim mai puțin decât câștigăm, diferența alocând-o economisirii și implicit obiectivelor financiare pe care vrem să le realizăm. Dacă cheltuim mai mult decât câștigăm înseamnă că trăim acumulând datoriile și atunci trebuie să facem modificări în comportamentul nostru financiar pentru a ajunge fie să cheltuim mai puțin, fie să câștigăm mai mult sau ambele. Scopul final al îmbunătățirii comportamentului financiar este să ajungem să economisim, pentru că numai astfel putem să investim pentru a ne asigura un viitor financiar așa cum ne dorim.

Scopul întocmirii unui buget de venituri și cheltuieli este acela de a estima, de o manieră cât mai corectă, evoluția veniturilor și cheltuielilor într-un anumit orizont de timp, care este de cele mai multe ori de un an de zile. Întocmirea unui buget de venituri și cheltuieli presupune parcurgerea unui număr de cinci pași, ce sunt detaliați în continuare:

a. Cunoașterea afacerii

Cunoașterea în amănunt a afacerii este, cu siguranță, cel mai important pas al întocmirii unui buget de venituri și cheltuieli. Acest instrument financiar poate fi influențat de o multitudine de factori, precum:

- conjunctura generală a mediului de afaceri;
- oportunitățile și amenințările provenite din mediul extern al societății;
- punctele slabe și punctele tari ale organizației;
- obiectivele pe termen mediu și pe termen lung ale societății;
- nivelul investițiilor pe care societatea urmărește să le facă în perioada următoare.

Investițiile urmărite de către societate în vederea atingerii obiectivelor pe termen mediu și lung pot genera modificări structurale ample la nivelul organizației:

- modificarea capacității de producție;
- dezvoltarea unor activități economice noi;
- deschiderea unor noi puncte de lucru;
- crearea de noi locuri de muncă;
- achiziția de utilaje și echipamente.

De aceea, în colectivul de elaborare al bugetului de venituri și cheltuieli trebuie să fie incluse persoane care cunosc specificul activității și planurile de dezvoltare ale societății. Pentru cunoașterea în amănunt a activității desfășurate de către o societate, este recomandabilă efectuarea unui Plan de afaceri, prin intermediul căruia se pot analiza aspectele juridice, comerciale, operaționale sau de personal.

b. Estimarea veniturilor

Următorul pas, după înțelegerea activității societății, va fi estimarea veniturilor pe care societatea le va obține în viitor:

- veniturile din activitatea de exploatare;
- venituri din activitatea financiară;
- venituri din activitatea extraordinară.

c. Estimarea cheltuielilor

Fundamentarea bugetului de venituri și cheltuieli se va face prin estimarea costului resurselor necesare pentru desfășurarea activității societății sau a realizării investițiilor planificate. Estimarea cheltuielilor se poate realiza prin listarea categoriilor de cheltuieli pe care societatea le va înregistra în activitatea sa:

- materiile prime și materialele consumabile;
- utilități;
- alte servicii oferite de terți: reparații, întreținere, chirii, reclamă și publicitate, poștă și telecomunicații, servicii bancare, etc;
- resursele umane și contribuțiile sociale;
- amortizarea mijloacelor fixe;
- impozite și taxe.

Estimarea acestor cheltuieli trebuie să fie făcută cu un grad mare de precizie, pentru a evita corecțiile financiare importante. Spre exemplu, dacă societatea obține, pentru desfășurarea propriei activități, resursele financiare necesare dintr-o sursă externă (credit bancar, fonduri nermbursabile etc), ar fi extrem de dificilă suplimentarea acestora dacă pe parcursul anului consumurile de resurse se dovedesc subevaluate.

d. Realizarea unei matrici

După ce au fost estimate veniturile și cheltuielile pe care societatea le va obține în viitor, se va realiza o matrice prin care aceste informații financiare să fie ușor de centralizat, urmărit și interpretat.

Astfel, bugetul de venituri și cheltuieli se întocmește prin completarea pe linii a categoriilor de venituri și cheltuieli prognozate, iar pe coloane a perioadelor de timp analizate. Ulterior, se vor completa valorile estimate, urmând ca acestea să fie în permanență comparate cu cele efectiv realizate de către companie.

e. Urmărirea gradului de îndeplinire a veniturilor și cheltuielilor estimate

Obținerea unui venit superior celui estimat va genera un surplus financiar, iar nerealizarea veniturilor planificate va genera un deficit de finanțare a resurselor necesare. În aceeași măsură, se vor compara cheltuielile estimate cu cele efectiv realizate. Surplusul de încasări ar putea acoperi, la nevoie, eventualele depășiri de cheltuieli. La întocmirea bugetului de venituri și cheltuieli ale unei firme va

contribui un colectiv extins de specialiști care trebuie să aibă o viziune comună asupra dezvoltării afacerii în perioada de timp analizată.

Bugetele de venituri și cheltuieli au drept scop ținerea sub control a activității agenților economici prin intermediul prognozării și urmăririi cheltuielilor ce pot fi acoperite din venituri sau din alte surse punând în evidență posibilitățile de finanțare a cheltuielilor unităților patrimoniale. În contextul economic actual, companiile încep să acorde o mai mare atenție administrării eficiente a resurselor și folosesc în acest scop, bugetele de venituri și cheltuieli - ca instrumente de management financiar, la nivel de firmă și la nivelul principalelor tipuri de activități ale firmei.

5.1.2. Studiu de caz

Studiul de caz se referă la firma S.C Nature Eye SRL care este o întreprindere din România, cu sediul central în Conțești. Aceasta operează în industria *fructelor oleaginoase și a cerealelor*. Compania a fost înființată la 25 iulie 2011.

În prezent are un număr total de 104 angajați (sfârșitul anului 2018). Din ultimele date financiare, compania Nature Eye SRL a raportat scădere a veniturii net de vânzări de 29,91% în Q2 2019. Totalul activelor au înregistrat o scădere de 6,1%. Marja profitului net a companiei Nature Eye SRL a scăzut către 8,37% în 2019. Sediul central al firmei: Strada Gării Nr. 188, Conțești, Dâmbovița, cod Poștal: 137125. Activități principale: Cultivarea combinată a fructelor oleaginoase și a cerealelor.

În cele ce urmează sunt prezentate bugetele de venituri și cheltuieli ale firmei (cu valori exprimate în lei), mai întâi pentru perioada 2017-2019, și mai apoi, pentru 2020:

-lei-

Denumirea indicatorilor	Nr.rd	2017	2018	2019, din care	Iunie 2019 realizat	trim III	trim IV
Venituri din vânzarea mărfurilor	1	16.062.374	31.921.348	17.765.487	2.765.487	8.000.000	7.000.000
Producția vândută	2	47.225.151	28.740.081	44.117.344	3.117.344	33.000.000	8.000.000
Cifra de afaceri (rd.01+02)	3	63.287.525	60.661.429	61.882.831	5.882.831	41.000.000	15.000.000
Venituri din producția de imobilizări	4	3.716.340	11.077.863	10.388.142	16.888.142	(4.000.000)	(2.500.000)
Alte venituri din exploatare	5	6.035.496	1.653.070	50.006	6	50.000	
TOTAL VENITURI DIN EXPLOATARE (rd.04+05)	6	73.039.361	73.392.362	72.320.979	22.770.979	37.050.000	12.500.000
Cheltuieli privind mărfurile	7	9.710.045	19.508.721	11.036.838	1.536.838	5.000.000	4.500.000
Cheltuieli cu materii prime, materiale	8	28.632.897	22.111.608	29.066.237	10.066.237	11.000.000	8.000.000
Cheltuieli cu energie și apă	9	82.890	75.227	99.278	19.278	40.000	40.000
Alte cheltuieli materiale	10	1.381.573	530.833	565.942	15.942	250.000	300.000
Total cheltuieli materiale (rd.07-rd.10)	11	39.807.405	42.226.389	40.768.295	11.638.295	16.290.000	12.840.000
Cheltuieli cu lucrări și servicii executate de terți	12	15.050.546	14.508.265	14.962.442	3.462.442	6.000.000	5.500.000

Cheltuieli cu impozite și taxe	13	79.974	101.290	107.847	77.847	15.000	15.000
Cheltuieli cu personalul	14	2.834.060	3.114.934	3.371.643	1.621.643	900.000	850.000
Cheltuieli cu asigurări sociale	15	605.005	63.992	73.887	33.887	20.000	20.000
Alte cheltuieli de exploatare	16	2.525.276	2.058.522	1.354.208	154.208	900.000	300.000
Cheltuieli cu amortizări și previzioane	17	7.534.189	7.685.086	7.880.859	3.880.859	2.000.000	2.000.000
TOTAL Cheltuieli pentru exploatare	18	68.436.455	69.758.478	68.519.181	20.869.181	26.125.000	21.525.000
Rezultat din exploatare (Profit)	19	4.602.906	3.633.884	3.801.798	1.901.798	10.925.000	(9.025.000)
Venituri din dobânzi	20	2.844	7.406	6.659	5.459	600	600
Alte venituri financiare	21	21.762	144.921	1.422	1.422		
Total venituri financiare (rd.21-rd.22)	22	24.606	152.327	8.081	6.881	600	600
Cheltuieli cu dobânzile	23	1.944.262	3.076.717	2.793.098	1.243.098	750.000	800.000
Cheltuieli din diferente curs valutar/Alte cheltuieli financiare	24	491.675	120.714	237.363	217.363	10.000	10.000
Total cheltuieli financiare (rd.24+rd.25)	25	2.435.937	3.197.431	3.030.461	1.460.461	760.000	810.000
Rezultat financiar (rd.23-rd.26)	26	(2.411.331)	(3.045.104)	(3.022.380)	(1.453.580)	(759.400)	(809.400)
Venituri excepționale	27			-			
Cheltuieli excepționale	28			-			
Rezultat excepțional	29			-			
Venituri totale	30	73.063.967	73.544.689	72.329.060	22.777.860	37.050.600	12.500.600
Cheltuieli totale	31	70.872.392	72.955.909	71.549.642	22.329.642	26.885.000	22.335.000
Rezultatul brut	32	2.191.575	588.780	779.418	448.218	10.165.600	(9.834.400)
Impozit pe profit	33	351.147	80.225	104.631	51.639		52.992
REZULTATUL EXERCITIULUI (Profit)	34	1.840.428	508.555	674.787	396.579	10.165.600	(9.887.392)

ADMINISTRATOR/
DIRECTOR GENERAL

Nume: IONESCU Mihai

Semnatura.....

Stampila.....

-lei-

Denumirea indicatorilor	Nr.rd	2020 din care:	trim I	trim II	trim III	trim IV
Venituri din vânzarea mărfurilor	1	17.000.000	2.000.000	1.000.000	7.000.000	7.000.000
Producția vândută	2	46.000.000	1.500.000	2.500.000	36.000.000	6.000.000
Cifra de afaceri (rd.01+02)	3	63.000.000	3.500.000	3.500.000	43.000.000	13.000.000
Venituri din producția de imobilizări	4	10.000.000	10.000.000	6.500.000	(5.000.000)	(1.500.000)
Alte venituri din exploatare	5	-				
TOTAL VENITURI DIN EXPLOATARE (rd.04+05)	6	73.000.000	13.500.000	10.000.000	38.000.000	11.500.000
Cheltuieli privind mărfurile	7	11.000.000	500.000	1.500.000	4.500.000	4.500.000
Cheltuieli cu materii prime, materiale	8	29.800.000	8.000.000	1.800.000	13.000.000	7.000.000
Cheltuieli cu energie și apă	9	145.000	35.000	35.000	35.000	40.000
Alte cheltuieli materiale	10	600.000	30.000	20.000	200.000	350.000
Total cheltuieli materiale (rd.07-rd.10)	11	41.545.000	8.565.000	3.355.000	17.735.000	11.890.000
Cheltuieli cu lucrări și servicii executate de terți	12	14.500.000	2.000.000	1.500.000	6.000.000	5.000.000
Cheltuieli cu impozite și taxe	13	100.000	30.000	30.000	20.000	20.000
Cheltuieli cu personalul	14	3.500.000	800.000	800.000	950.000	950.000
Cheltuieli cu asigurări sociale	15	78.750	18.000	18.000	21.375	21.375
Alte cheltuieli de exploatare	16	1.400.000	200.000	200.000	500.000	500.000
Cheltuieli cu amortizări și previzioane	17	7.400.000	1.900.000	1.900.000	1.800.000	1.800.000
TOTAL Cheltuieli pentru exploatare	18	68.523.750	13.513.000	7.803.000	27.026.375	20.181.375
Rezultat din exploatare (Profit)	19	4.476.250	(13.000)	2.197.000	10.973.625	(8.681.375)
Venituri din dobanzi	20	2.000	500	500	500	500
Alte venituri financiare	21	-				
Total venituri financiare (rd.21-rd.22)	22	2.000	500	500	500	500
Cheltuieli cu dobanzile	23	3.300.000	850.000	850.000	800.000	800.000
Cheltuieli din diferențe curs valutar/Alte cheltuieli financiare	24	40.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Total cheltuieli financiare (rd.24+rd.25)	25	3.340.000	860.000	860.000	810.000	810.000
Rezultat financiar (rd.23-rd.26)	26	(3.338.000)	(859.500)	(859.500)	(809.500)	(809.500)

Venituri excepționale	27	-				
Cheltuieli excepționale	28	-				
Rezultat excepțional	29	-				
Venituri totale	30	73.002.000	13.500.500	10.000.500	38.000.500	11.500.500
Cheltuieli totale	31	71.863.750	14.373.000	8.663.000	27.836.375	20.991.375
Rezultatul brut	32	1.138.250	(872.500)	1.337.500	10.164.125	(9.490.875)
Impozit pe profit	33	182.120		74.400		107.720
REZULTATUL EXERCITIULUI (Profit)	34	956.130	(872.500)	1.263.100	10.164.125	(9.598.595)

Analiza financiară a S.C Nature Eye s-a realizat în baza următoarelor situații financiare:

- bilanț și bilanță depuse la administrația financiară pentru anii încheiați 2017 și 2018;
- bilanțele de verificare pentru mai 2018 și mai 2019.

A. CONTUL DE PROFIT SI PIERDERI

STRUCTURA CIFREI DE AFACERI PE PERIOADA DE ANALIZĂ:

-lei-

An:	Mai 2019	%	2018	%	2017	%
Cifra de afaceri (CA)	2,335,620	100	60,661,429	100	63,287,525	100
Medie lunară cifra de afaceri:	467,124		5,055,119			
Venituri din:						
- vânzare mărfuri	617,720	26.5%	24,887,723	41%	16,175,349	25.6%
- venituri din vânzarea produselor finite, prod. proprie	572,780	24.5%	24,595,255	40.5%	43,678,360	69%
- servicii prestate	372,657	16%	4,168,755	6.9%	3,546,791	5.6%
- alte venituri	395,664	17%	19,216	-	-	-
- venituri din subvenții	441,799	19%	8,099,097	13.4%	414,208	0.7%
- reduceri comerciale acordate	-65,000	-3%	-1,060,287	-1.8%	-504,352	-0.9%

Structura CA pe top 5 clienti	Vechime relatie	Venituri realizate/estimate							
		2017	%	2018	%	Mai 2019	%	estimat până la final de an 2019	%
CARGILL AGRICULTURA	2012	14,360,437	23%	24,061,706	40%	-	-	25,000,000	40%
EXPUR SA	2014	9.555.806	15,1%	7,266,673	12%	-	-	8,000,000	13%
COFCO INTERNATIONAL ROMANIA SRL	2014	13,619,278	22%	4,891,098	8%	-	-	6,000,000	10%
GOODMILLS ROMANIA SRL	2014	1.114.249	1,8%	3,747,177	6,2%	-	-	4,500,000	7%
AMV EUROFARM INVEST SRL	2015	1.530.777	2,4%	3,349,656	5,5%	425,424.12	18,2%	3,500,000	6%
AGROTECH - CULTUR SRL	2012	147.868	0,2%	272.819	0,4%	245,028	10,5%	350.000	
NISTOR ALEXANDRU-DAN	2018	-		141.266	0,2%	185,300	8%	-	
CLEJANU 2009 SRL	2019	-		-		179,000	7,7%	-	
ALTII		22.981.941	36,3%	16.931.034	27,9%	1,300,868	56%		
TOTAL CA		63.310.356	100%	60,661,429	100%	2,335,620	100%	62.000.000	
din care intra-grup:		7.298.636	11,6%	2,501,158	4,13%		-	4.700.000	7,5%
ALBINUȚA GRUP		-		81.584	0,1%	-	-	500.000	
AGRODYNAMIC		1.841.873	2,9%	736.192	1,2%	-	-	1.000.000	
CAPATANA & COMPANY		600.365	1%	-		-	-	600.000	
MILCOV ROND CONSTRUCT		245.326	0,4%	321.265	0,5%	-	-	400.000	
RO VERDE LANDSCAPING		4.611.072	7,3%	1.362.117	2,2%	-	-	1.500.000	
ECO HORTICULTURA		-	-	691.846	1,1%	-	-	700.000	

Cifra de afaceri (CA) a scăzut cu 4,2% în 2018 vs. 2017, ca urmare a condițiilor meteo nefavorabile în perioada mai – iunie 2018 (vreme ploioasă), determinând o scădere a producției de rapiță cu 15,2%

cantitativ și 16,8% valoric, precum și a producției de grâu cu 13,5% cantitativ și doar 2% scădere a veniturilor (scăderea cantității de grâu a fost contrabalansată de creșterea prețului cu 13%). Totodată, suprafața cultivată în 2017 – 2018 a scăzut cu 6% față de 2016 – 2017, datorită strategiei grupului Nature Eye de renunțare la anumite loturi luate în arendă întrucât nu erau productive, în vederea eficientizării activității și a comasării într-o măsură cât mai mare a suprafețelor lucrate. Întrucât cea mai mare parte a cifrei de afaceri în primele luni ale anului este realizată din vânzare de input-uri către societățile din grup și din vânzarea cereale depozitate din recolta anului anterior, în primele 5 luni din 2019, CA a scăzut cu 36,1% față de mai 2018, ca urmare a scăderii suprafețelor lucrate de grupul Nature Eye și implicit scăderea cantității de inputuri vândute între-grup. Primele luni nu sunt relevante din punct de vedere al activității în agricultură, cea mai mare parte a cifrei de afaceri realizându-se în a două jumătate a anului.

În cadrul cifrei de afaceri pe anul 2018 sunt incluse și veniturile din subvențiile APIA, cele pentru accize motorină și pentru primele de asigurare, în valoare de 8.099.097 lei, iar la nivelul mai 2019 – 441.799 lei. Până în anul 2017, societatea reflectă aceste subvenții în contul 7582 – venituri din donații și subvenții primite, care nu era inclus în calculul cifrei de afaceri și era reflectat în sinteză indicatorilor financiari ca venit extraordinar. În 2017, veniturile din subvenții au fost în total de 3.751.837 lei, întrucât o parte din suma aferentă anului 2017 a fost încasată în 2018.

Veniturile din vânzarea mărfurilor reprezintă cereale achiziționate de la firmele din grup și vândute de către Nature Eye clienților terți, precum și venituri din vânzarea inputurilor către firmele din grup. Acestea au crescut cu 53,9% în 2018 vs. 2017, datorită creșterii suprafețelor cultivate de firmele din grup în urmă reșezării parcelelor, precum și a inputurilor vândute de Nature Eye pentru lucrările agricole derulate de grup. Toată producția este vândută pe piață internă, în cea mai mare parte către marii *traderi* de cereale.

Costul bunurilor vândute (COGS) constă în cea mai mare parte din costuri cu materii prime, materiale, constând în îngrășăminte, inputuri, semințe, alte materiale, combustibili. Acestea au crescut cu 4,7% în 2018 vs. 2017, ca urmare a creșterii costurilor cu mărfurile (pesticide, inputuri, cereale etc). Costurile cu mărfurile au crescut cu 57,7% ca urmare a creșterii cantității de cereale achiziționate de la firmele din grup și revândute către marii *traderi*, precum și datorită dublării cantității de îngrășăminte achiziționate și vândute către clientul AMV Eurofarm. În primele 5 luni din 2019, conform bilanței prezentate, COGS a scăzut cu 31,8% față de mai 2018, în principal datorită scăderii suprafețelor lucrate în vederea eficientizării activității (în anul 2017 – 2018 s-au cultivat de Nature Eye 11.500 ha, în anul 2018 – 2019 aprox. 11.000 ha, iar în 2019 – 2020 se vor cultiva aprox. 9.800 ha). Marja brută din exploatare, calculată ca raport între COGS și cifra de afaceri, a scăzut de la 36,3% în dec. 2017 la 30,4% în dec. 2018, în principal din cauza dificultăților climatice din 2018 și a scăderii cifrei de afaceri.

Cheltuielile cu salariile au scăzut cu 7,6% în 2018 vs. 2017, ca urmare a scăderii numărului mediu de angajați (104 în 2017 și 95 în 2018). În primele 5 luni din 2019, cheltuielile cu salariile au crescut cu 5,9% față de mai 2018, în baza creșterilor salariale operate de societate. La 30.06.2019, Nature Eye avea un număr de 104 salariați.

Cheltuielile generale și administrative constau în principal din cheltuieli cu redevențele plătite pentru suprafețele lucrate în arendă (aprox. 10.500 ha numai de Nature Eye), cheltuieli cu servicii prestate de terți, cheltuieli cu întreținerea și reparațiile și cheltuieli cu transportul bunurilor. Cheltuielile cu redevențele au scăzut cu 12,9% în 2018 vs. 2017, ca urmare a reducerii suprafețelor exploatate de Nature Eye, iar în primele 5 luni din 2019 vs. aceeași perioadă din 2018, aceste cheltuieli au crescut cu 52,3% datorită faptului că o parte din arende aferente anului 2018 au fost achitate în 2019. Cheltuielile cu colaboratorii reprezintă costurile cu personalul temporar utilizat în campaniile agricole. Cheltuielile cu primele de asigurare au crescut cu 45,1% în 2018 față de 2017 și cu 30,5% în mai 2019 vs. mai 2018 datorită achiziționării de utilaje agricole noi, pentru care s-au încheiat polițe de asigurare. În același timp însă, odată cu utilajele noi cu care este dotată societatea, cheltuielile cu întreținerea și

reparațiile au scăzut cu 46,5% în 2018 vs. 2017 și cu 80,7% în mai 2019 vs. mai 2018. Costurile cu transportul bunurilor a scăzut cu 16,2% în 2018 vs. 2017 ca urmare a acțiunii de comasare a suprafețelor lucrate, pentru diminuarea costurilor de exploatare. Per total, CG&A a scăzut cu 5,9% în 2018 vs. 2017 și cu 9,4% în primele 5 luni din 2019 față de aceeași perioadă din 2018 ca urmare a evoluției costurilor explicate anterior.

Cheltuielile cu amortizările au avut o tendință ușor crescătoare, cu 2%, atât în 2018 vs. 2017, cât și în primele 5 luni din 2019 vs. aceeași perioadă din 2018, datorită achiziționării în cursul anului 2018 de noi echipamente/utilaje în valoare de 2,8 mil lei.

Urmare a scăderii cifrei de afaceri explicată anterior, a evoluției crescătoare a COGS și a înregistrării unor venituri din producția în curs de execuție de 11,09 mil lei vs. 4,2 mil lei înregistrată în 2017, EBITDA a crescut valoric cu 35,8% în 2018 vs. 2017.

Cheltuielile financiare au condus la înregistrarea de pierdere financiară în toate perioadele, fiind reprezentate în principal de cheltuielile cu dobânzile la contractele de credit și leasing în derulare, cheltuielile cu serviciile bancare precum și cheltuieli cu diferențele de curs valutar. Acestea au avut un trend ascendent în 2018 față de 2017, precum și în primele 5 luni din 2019 vs. aceeași perioadă din 2018 ca urmare a contractării de *leasinguri* și credite bancare pentru susținerea investițiilor și a activității curente, dar și datorită creșterii dobânzii de bază ROBOR.

Profitul net a scăzut cu 72,4% în 2018 față de 2017 ca urmare a scăderii cifrei de afaceri și creșterii cheltuielilor financiare cu dobânzile și serviciile bancare.

Politica de utilizare a profitului

Compania înregistra la 31.12.2018 un rezultat reportat în sumă de 9,9 mil lei aferent anilor anteriori. În cursul anului 2018, societatea a distribuit și plătit dividende de 2.367.518 lei. În primele 5 luni din 2019, a distribuit și plătit dividende în valoare de 280.951 lei.

B. BILANȚ (raportare la ultima bilanță disponibilă în cadrul analizei):

CLIENTI:

-lei-

DENUMIRE CLIENT	TOTAL la 31.05.2019	Modalitatea și termenul de încasare	Curentă	Restantă	Zile întârziere	Observații
RO VERDE LANDSCAPING SRL	2,985,315	360 zile/la recoltare	2,985,315	-	-	
AGRODYNAMIC SRL	2,216,320	360 zile/la recoltare	2,216,320	-	-	
ECO HORTICULTURA SRL	1,663,835	360 zile/la recoltare	1,663,835	-	-	
ALBINUȚA GRUP SRL	617,309	360 zile/la recoltare	617,309	-	-	
MILCOV ROND CONSTRUCT SRL	518,524	360 zile/la recoltare	518,524	-	-	
AGROTECH - CULTUR SRL	502,727	60 zile	0	502,727	90	sold la 31.07.2019 de 418.759 lei
CAPATANA&COMPANI SRL	415,329	360 zile/la recoltare	415,329	-	-	
NISTOR ALEXANDRU-DAN	326,566	90 zile	326,566	-	-	
AMV EUROFARM INVEST SRL	261,846	90 zile	261,846	-	-	
AGRO ARI SISTEM SRL	239,655	60 zile	239,655	-	-	
Alți clienți	1,707,749	60 – 360 zile	1,707,749			
Total sold 4111 (31.05.2019)	11.455.175		10.952.448	502,727		
din care intra-grup:	8,416,632		8.416.632	0		

RO VERDE LANDSCAPING SRL	2,985,315		2,985,315	-		
AGRODYNAMIC SRL	2,216,320		2,216,320	-		
ECO HORTICULTURA SRL	1,663,835		1,663,835	-		
ALBINUȚA GRUP SRL	617,309		617,309	-		
MILCOV ROND CONSTRUCT SRL	518,524		518,524	-		
CAPATANA&COMPANI SRL	415,329		415,329	-		

Valoarea creanțelor înregistrată la finalul anului 2018 a crescut cu 147,6% față de 2017, ca urmare a acceptării unor termene de încasare mai extinse de la clienți, precum și datorită creșterii creanțelor intra-grup. Acestea din urmă reprezentau 69% din total creanțe înregistrate la momentul dec. 2018, reprezentând inputuri vândute de Nature Eye pentru campania de primăvară (excepție făcând soldul pe Albinuța SRL care reprezintă o factură de avans în vederea achiziției unor utilaje de la Nature Eye). Cea mai importantă pondere în total sold în dec. 2018 dintre clienții extra-grup o deținea Agrinatura (15% din total sold). La finalul lunii mai 2019, 91% din sold erau creanțe din cadrul grupului, pentru inputuri achiziționate la finalul anului 2018 și începutul anului 2019 pentru campaniile agricole, ce vor fi achitate după recoltare.

Conform declarației societății, la 31.05.2019 înregistra creanțe restante în valoare de 502.727 lei, de la clientul Agrotech – Cultur, cu o vechime de max. 90 zile. La 31.07.2019, soldul era de 418.759 lei și se va încasa după finalizarea campaniei agricole din 2019. Cu acest client, Nature Eye are o relație foarte bună, de lungă durată, având înțelegeri de extindere a termenelor de plată în funcție de disponibilități.

FURNIZORI:

-lei-

Denumire	Suma	Modalitate și termen de plată	Curentă	Restantă	Zile de întârziere
COMFERT SRL	8,145,518	op/ o.c- la recoltat	6,235,891	1,909,627	180 – 360 zile
PLANTAGRO-COM SRL	5,443,989	op/ o.c- la recoltat	5,443,989	0	0
KWIZDA AGRO ROMANIA SRL	2,394,027	op/ o.c- la recoltat	2,394,027	0	0
AMEROPA GRAINS SRL	2,114,615	op/ o.c- la recoltat	2,114,615	0	0
MARIA INVEST HOLDING SRL	1,991,857	op/ o.c- la recoltat	1,991,857	0	0
ALȚII	11,858,554		11,858,554		
TOTAL SOLD 401 LA 31.05.2019	31,948,561.00		30,038,934	1,909,627	
din care intra-grup:	3,480,361.16		0	0	
AGRODYNAMIC	2,730,975.33	op/ o.c- la recoltat			
CAPATANA&COMPANI SRL	528,207.75	op/ o.c- la recoltat			
ALBINUȚA GRUP SRL	154,889.00	op/ o.c- la recoltat			
MILCOV ROND CONSTRUCT	66,289.08	op/ o.c- la recoltat			

Datoriile către furnizori au înregistrat o creștere cu 54% la finalul anului 2018 față de 2017, datorită aprovizionărilor pentru campaniile de însămânțare toamnă 2019 – primăvară 2020 (societatea s-a

aprovizionat în lunile de toamnă cu cea mai mare parte a inputurilor necesare campaniei de toamnă 2019 – primăvară 2020, întrucât a reușit obținerea unor *discounturi* de la furnizori). În același timp, au crescut și stocurile de materii prime, materiale cu 120%. Ponderea în total furnizori în sold la 31.12.2018 o deținea Comfert (31%), acesta fiind unul din principalii furnizori de inputuri.

La 31.05.2019, datoriile către furnizori au fost aproximativ la același nivel cu cele înregistrate în mai 2018, cel mai important furnizor în sold fiind tot Comfert (25,5%). Conform specificului activității agricole, termenele de plată negociate cu furnizorii sunt între 180 – 360 zile.

Conform declarației societății, Nature Eye înregistra furnizori restanți la 31.05.2019 în valoare de 1,909,627 lei către Comfert, cu o vechime între 180 – 360 zile. La finalul lunii august 2019, soldul total către acest furnizor a scăzut la 3 mil lei, urmând să fie achitat în urmă valorificării producției realizate, existând înțelegeri verbale cu acesta în baza relației foarte bune dezvoltată de-a lungul anilor.

Sumele datorate firmelor din grup totalizau 3,48 mil lei la 31.12.2018 și 2,18 mil lei la 31.05.2019, reprezentând cereale achiziționate de Nature Eye pentru revânzare către clienți terți.

Fundamentarea BVC și previziuni de realizare S.C NATURE EYE

Veniturile din exploatare sunt estimate având în vedere următoarele ipoteze:

- Cifra de afaceri pentru finalul anului 2019 este estimată la o valoare de 62 mil lei, în creștere cu 2% față de 2018, ținând cont că anul 2018 a fost unul dificil, marcat de scăderea randamentului culturilor de grâu și rapiță cauzate de condițiile meteo din primăvara și începutul verii 2018. Pentru 2019, se așteaptă randamente normale pentru toate culturile. Pentru anul 2020, se estimează o creștere cu 1,8% față de 2019, în condițiile menținerii suprafețelor cultivate și o ușoară creștere a productivității;

Cheltuielile de exploatare

- Cheltuielile de exploatare au fost prognozate pentru 2019 la nivelul de 68,5 mil lei, în ușoară scădere cu 1,8% față de 2018, datorită reducerii altor cheltuieli din exploatare, în cadrul unui control mai strict al costurilor. Pentru 2020 această categorie de cheltuieli este estimată la un nivel similar cu cel din 2019, având în vedere ușoară creștere a cifrei de afaceri;
- În 2019 se estimează un nivel al cheltuielilor cu personalul cu 8,3% mai mare față de 2018, pe fondul creșterii salariului minim. În 2020, se estimează o creștere cu 3,8% a acestor cheltuieli;
- Restul cheltuielilor de exploatare au fost proiectate pornind de la nivelul istoric și de la estimarea creșterii volumului de activitate în 2019 - 2020, menținându-se preocuparea permanentă a societății de optimizare a costurilor; astfel, pe perioada de creditare, cheltuielile din exploatare previzionate de societate vor reprezenta aprox. 94-95% din total venituri din exploatare;
- Cheltuielile financiare pentru 2019 și 2020 au fost estimate pe un trend crescător, având în vedere finanțările în derulare și noua solicitare de la Eximbank.

Pe întreaga perioadă de previziune societatea înregistrează *profit net*.

5.2 Analiza de cash-flow

5.2.1. Aspecte generale

Cash-flow-ul (fluxul de numerar) se referă la banii care circulă în firmă, ce reprezintă suma încasărilor și plăților curente. Acesta poate fi *pozitiv*, atunci când încasările sunt mai mari decât cheltuielile sau *negativ*, atunci când plățile sunt mai mari decât intrările de numerar. Ca să fie mai ușor de analizat, planul de cash-flow este împărțit în 3 componente: **cash-flow operațional, cash-flow de investiție și cash-flow financiar**.

Atunci când vine vorba de afaceri, lichiditățile reflectă realitatea. În teorie, ar trebui să fie ușor, este compania ta, deci știi exact ce se întâmplă cu ea. Și totuși, sunt manageri care nu reușesc să acorde destul de multă atenție cifrelor, iar unul dintre motive este că planurile de cash-flow sunt destul de greu

de citit și de înțeles pentru o persoană care nu are cunoștințe financiare. Primul lucru care trebuie reținut este că **lichiditățile țin firma în viață, iar cash-flow-ul este un element esențial când vine vorba de a-i pune acesteia un "diagnostic" financiar.**

Pe de altă parte, ca să îți dezvolti compania, ai nevoie de oameni, de un loc unde aceștia își pot desfășura activitatea, de echipamente etc., iar pentru toate acestea nu poți plăti cu profitul pentru că profitul nu reprezintă banii disponibili în cont. Ceea ce ne conduce la următoarea idee: **profitul nu înseamnă lichiditate.** De ce? Ei bine, pentru că banii pot veni din diferite surse, fie că e vorba de un împrumut sau de o investiție, acei bani nu vor apărea în contul de profit și pierdere, dar se vor regăsi în cash-flow.

Între profit și cash-flow există diferențe, iar una dintre ele constă în faptul că profitul este un rezultat global, calculat în funcție de totalitatea veniturilor și cheltuielilor (realizate, dar și planificate), iar cash-flow-ul este un rezultat parțial care include doar încasări și plăți realizate. Profitul reflectă întotdeauna promisiunea clienților de a plăti (poate exista un decalaj între momentul înregistrării contabile venitului și momentul încasării acestuia), în timp ce cash-flow-ul reflectă situația tuturor tranzacțiilor efectuate. Înțelegerea diferenței dintre acești doi indicatori financiari este importantă pentru a măsura succesul unei firme, o afacere sănătoasă având nevoie de ambele.

a. Secțiunea **activității operaționale**

Această secțiune include intrările și ieșirile din activitățile operaționale ale firmei tale. Încasările din vânzări, plățile către furnizori și angajați, achiziții de inventar sau alte cheltuieli, toate acestea vor reflecta sumele de bani reale pe care firma ta le primește sau le plătește pentru operațiunile sale. O activitate operațională sănătoasă arată capacitatea firmei de a transforma profitul în capital de investit în activitatea operațională. Mai mult decât atât, *reflectă faptul că firma poate crește intern, acoperind nevoile de finanțare și cele de investiții.*

b. Secțiunea **activității de investiție**

Această categorie din planul de încasări și plăți implică, în general, investiții pe termen lung, realizate de companie, nu de manageri. Pe scurt, se referă la banii generați la nivel intern: investiții în active fixe, cum ar fi clădiri, terenuri, echipamente și câștiguri provenite din vânzarea acestora. De exemplu, este posibil să se dorească să se achiziționeze echipamente noi pentru birou (laptopuri, imprimante) pentru noii angajați – acest gen de investiție reprezintă o ieșire, așadar va avea un impact negativ asupra cash-flow-ului în momentul în care se va calcula creșterea netă a încasărilor. Cu toate acestea, această investiție se va amortiza în timp. Sau să spunem că se vinde mașina firmei – a se nu uita că acesta este un alt gen de venit; cu toate că va reflecta o creștere în cash-flow, nu se poate considera ca fiind profit pentru că nu provine din activitatea de bază a firmei. Această categorie *reflectă cât de mult cheltuiește compania pentru dezvoltări viitoare.*

c. Secțiunea **activității de finanțare**

Ultima secțiune a planului de cash-flow poate oferi o viziune de ansamblu asupra banilor care provin din surse externe precum creditori, acționari sau investitori. De exemplu, dacă trebuie acoperită o pierdere reflectată în cash-flow, se poate să se aplice pentru o linie de credit, aceasta fiind o opțiune viabilă în cazul în care e nevoie să se acopere cheltuieli de capital. Dacă se ține sub observație această categorie, *se va putea observa cât de mult depinde compania de surse de finanțare externe.*

A avea profit nu înseamnă neapărat că business-ul evoluează bine. Există posibilitatea de a avea profit, însă cash-flow-ul să fie deficitar, iar asta se traduce prin imposibilitatea de a efectua plăți curente. Acest lucru poate interfera cu activitatea firmei, poate afecta vânzările, chiar și viitorul companiei. Ca manager, atenția trebuie să fie direcționată către plățile care asigură sprijinul afacerii (salarii, furnizori). Fie că este vorba despre strategia de creștere, fie despre menținerea unei activități sustenabile, cash-flow-ul este cel mai bun indicator al performanței afacerii și a ceea ce se poate sau trebuie să se facă pe termen scurt. Pentru a face lucrurile mai ușoare, se poate gestiona cash-flow-ul afacerii utilizând o

soluție care include toate operațiunile necesare și generează rapoartele de care este nevoie în timp real.

5.2.2. Elemente de calcul și de analiză

Cash flow-ul (flux de numerar) este un element esențial în orice societate și reprezintă diferența dintre încasările și plățile curente ale unei întreprinderi. Raportul dintre cash-flow și cifra de afaceri este un indicator al rentabilității pe termen scurt a unei companii.

$$\text{Cash-flow} = \text{Încasări} - \text{Plăți}$$

Încasările curente ale unei întreprinderi sunt contabilizate prin documentele de încasare primite de la clienți, debitori și investitori, iar plățile sunt contabilizate prin documentele de plată atunci când se efectuează plățile către: furnizori, salariați, creditorii.

Tipuri de cash flow

Cash-flow pozitiv – apare atunci când încasările de numerar sunt superioare plăților efectuate de către firmă;

Cash flow negativ – apare atunci când plățile care apar sunt mai mari decât încasările.

Menținerea unui cash-flow pozitiv este o adevărată provocare pentru societăți, care de cele mai multe ori întâmpină probleme din acest punct de vedere, fie pentru că există întâzieri mari de încasare a facturilor emise (și nu se face nimic în acest sens), fie pentru că scadența facturilor care trebuie încasate este mai mare decât scadența facturilor care trebuie achitate (plăți), mai exact nu există un control eficient al cash-flow-ului.

Controlul eficient al cash flow-ului va aduce numeroase beneficii oricărei firme, ca de exemplu:

- stabilirea capacității de achitare a datoriilor;
- un control și suport decizional;
- stabilirea unei imagini de ansamblu asupra situației financiare;
- efectuarea unor planificări ale activității pe termen mediu și lung;
- se va cunoaște în permanență care este destinația banilor, ce și cât s-a încasat/plătit;
- se pot lua din timp măsuri de remediere a posibilelor probleme apărute.

Important este a înțelege că un cash-flow dezastruos poate conduce la faliment deoarece o firmă poate funcționa fără profit, dar nu și fără lichidități. De aceea, este bine a cunoaște semnele care conduc spre un cash-flow dezastruos:

- plata cu întârziere a salariilor;
- plata cu întârziere a facturilor de utilități, chirii etc.;
- plata cu întârziere a datoriilor către bugetul de stat (contribuții sociale, impozite, TVA de plata etc.);
- imposibilitatea efectuării unor investiții;
- existența profitului, dar inexistența disponibilităților bănești pentru retragerea dividendelor.

Cash-flow-ul se întocmește după estimarea bugetului anual al firmei deoarece cash-flow-ul previzionat se face pe baza bugetului de venituri și cheltuieli previzionat. Se poate previziona cash-flow-ul pe termen scurt, mediu și lung.

Pe termen scurt se acoperă cerințele firmei de numerar de zi cu zi. Perioada pentru care se întocmește cash-flow-ul este de regulă o perioadă cuprinsă între o săptămână și trei săptămâni.

Pe termen mediu se identifică cerințele posibile viitoare și se rafinează previziunea pe termen lung. Previziunea este asociată cu bugetul de venituri și cheltuieli, dar și cu ciclurile de venituri și capitaluri.

Pe termen lung se utilizează pentru identificarea nevoii de numerar pe termen mai mare de 5 ani și este în concordanță cu planul de afaceri.

Pentru un cash-flow (flux de numerar) optim se recomandă:

- a. crearea unui fond de rezervă (generarea de disponibilități);
- b. controale riguroase a banilor care intră și ies din societate;
- c. stabilirea unor scadențe pentru facturile de vânzare, astfel încât acestea să fie încasate mai devreme decât plățile pe care trebuie să le efectuezi;
- d. aplicarea unor penalizări de întârziere pentru facturile de vânzare neîncasate la timp;
- e. pentru plătitorii de TVA, sistemul de TVA la încasare ar putea îmbunătăți cash-flow-ul, mai exact TVA-ul aferent facturilor de vânzare se va achita la bugetul de stat doar în momentul în care facturile respective se încasează.

5.2.3. Studiu de caz

Albinuța Grup este o societate comercială privată din România înființată în anul 2003, ce își desfășoară activitatea în domeniul proiectării și execuției de lucrări de amenajare peisageră și construcții exterioare. La amenajarea grădinilor private Albinuța Grup oferă clienților săi posibilitatea alegerii unei soluții optime. Ținând seama de dorințele beneficiarului, a bugetului și a scopului amenajării, specialiștii firmei Albinuța Grup, cu imaginație și simț estetic, dau naștere unui proiect unicat. Firma se ocupă cu proiectarea și execuția de lucrări de amenajare peisageră, dezvoltare urbană și construcții, amenajări grădini, comerț cu material dendro-floricol, flori, arbori și arbuști decorativi, locuri de joacă și mobilier de grădină.

Firma oferă tuturor clienților ei, din sectorul public sau privat, produse și servicii complete de proiectare și execuție al acestor tipuri de lucrări. Astfel, pentru clienții privați, persoane fizice sau companii comerciale, firma construiește cu gust și rafinement spații verzi exterioare de înaltă calitate estetică și funcțională. În curți, grădini și terase, experții firmei plantează material dendro-floricol armonios dezvoltat, construiesc alei din pavele prefabricate și alei pietruite, montează locuri de joacă pentru copii și mobilier de grădină, util petrecerii a cât mai mult timp în are liber. În plus, firma realizează bănci din lemn cu elemente din fier forjat, coșuri de gunoi, instalații de iluminat, foisoare, pergole și alte elemente decorative, aduc plus valoare locurilor amenajate. Speciile de plante folosite în amenajările peisagere provin în mare parte din vegetația locală specifică zonei sau din import, din zone cu sol și climă similare condițiilor pedoclimatice de la noi din țară. Toate plantele de import folosite în cadrul proiectelor de amenajare sunt în prealabil aclimatizate, motiv pentru care firma oferă garanția dezvoltării lor, în condițiile normale de temperatură și umiditate din țara noastră. Albinuța Grup beneficiază de o pepinieră proprie, la Dărăști Ilfov, acolo unde sunt cultivate o multitudine de specii de plante ornamentale, de dimensiuni variate. Calitatea gazonului înființat, atât prin însămânțare directă, cu sămânță de gazon atent selecționată de producători de prestigiu sau prin montaj de gazon rulou, se păstrează prin amenajarea unor sisteme de irigații competitive. Partenerii Albinuța Grup în amenajarea sistemelor de irigații furnizează echipamente de înaltă tehnologie, produse de firma Rain Bird, care asigură necesarul de apă al peluzelor și plantelor ornamentale. Proiectarea și exploatarea automatizată a sistemelor de irigații se face cu scopul de a asigura necesarul de apă al plantelor dar și al economisirii resurselor de apă și energie necesare funcționării sistemului și implicit a resurselor financiare. Pe lângă serviciile de proiectare și amenajare a spațiilor verzi exterioare, Albinuța Grup oferă clienților săi și servicii complete de mentenanță și întreținere al acestor spații. În acest sens, tunsul peluzei, al arbuștilor și al gardului viu, aplicarea de tratamente fitosanitare și îngrășăminte, scarificarea și curățenia spațiilor administrate sunt efectuate cu personal calificat și experiență în domeniul horticul. Întreținerea arborilor și toaletarea acestora sunt executate cu echipe de alpiniști utilitari și tehnicieni

silvici, pregătiți să intervină atunci când situațiile impun desfășurarea activității la înălțimi mari și cu riscuri crescute.

Analiza financiară a S.C. ALBINUȚA GRUP s-a realizat în baza următoarelor situații financiare:

- bilanț și bilanța depuse la administrația financiară pentru anii încheiați 2017 și 2018, auditate;
- bilanțele de verificare pentru mai 2018 și mai 2019.

A. CONTUL DE PROFIT ȘI PIERDERI

STRUCTURA CIFREI DE AFACERI PE PERIOADA DE ANALIZĂ:

-lei-

An:	Mai 2019	%	2018	%	2017	%
Cifra de afaceri (CA)	14,524,685	100	46,526,114	100	35,515,445	100
Medie lunara cifra de afaceri:	2.904.937		3.877.176		2.959.620	
Venituri din:						
- vânzare mărfuri	3.721.810	25,6%	9.816.353	21,1%	8.727.819	24,6%
- venituri din vânzarea produselor finite, prod. proprie	-		103.368	0,2%	161.953	0,5%
- servicii prestate	10.886.259	75%	36.710.142	78,9%	26.693.719	75,1%
- alte venituri	8.775	-	125.760	0,3%	110.610	0,3%
- reduceri comerciale acordate	-92.159	-0,6%	-229.510	-0,5%	-178.657	-0,5%

-lei-

Structura CA	Vechime relație	Venituri realizate/estimate							
		2017	%	2018	%	Mai 2019	%	estimat până la final de an 2019	%
SECTORUL 3 AL MUNICIPIULUI BUCUREȘTI	2017	3,525,704	10%	7,929,964	17%	-	0%	8,000,000	17%
GECA IMPEX P.M. SRL	2005	6,989,960	20%	9,041,044	19%	6,064,482	42%	12,000,000	26%
RO-VERDE LANDSCAPING SRL	2011	444,670	1,3%	2,164,686	4,7%	1,369,532	9%	3,500,000	7%
MUNICIPIUL CLUJ-NAPOCA	2014	1,557,235	4%	7,469,714	16%	2,489,150	17%	4,000,000	9%
GEVA CONSTRUCT	2016	1,141,709	3%	2,698,939	6%	720,020	5%	2,000,000	4%
Alții		21,771,679	61%	16,968,224	36%	3,881,500	27%	17,500,000	37%
TOTAL		35,515,445	100%	46,526,114	100%	14,524,685	100%	47,000,000	100%
din care intra-grup:									

NATURE EYE		1,346,880	3,8%	387,678	0,8%	-		350.000	0,7%
RO VERDE LANDSCAPING		444,670	1,3%	2,164,686	4,7%	1,369,532	9,4%	3.500.000	7,5%
ECO HORTICULTURA		503,175	1,4%	849,347	1,8%	249,747	1,7%	600.000	1,3%

Informații și comentarii

Cifra de afaceri a societății este compusă cu preponderență din venituri din servicii prestate (amenajări spații verzi) și venituri din vânzarea mărfurilor (vânzare plante în showroom-uri sau către alți clienți persoane juridice).

Cifra de afaceri a crescut cu 31% în 2018 vs. 2017, datorită contractelor derulate pentru entități publice precum ADP Sector 3, ADP Sector 6 și Municipiul Cluj Napoca, precum și lucrări derulate în calitate de subcontractor, în cadrul asocierilor cu Geca Impex și Geva Construct. În primele 5 luni/2019, cifra de afaceri a avut de asemenea un trend crescător (+7,8% vs. mai 2018), în baza contractelor cadru câștigate pentru amenajarea spațiilor verzi pentru Municipiul Cluj Napoca și lucrărilor contractate în cadrul asocierilor cu Geca Impex.

Toata producția de cereale obținută de pe cele aprox. 50 ha exploatare a fost vândută integral către Nature Eye.

Costul bunurilor vândute (COGS) constă în cea mai mare parte din costuri cu materiale auxiliare (îngrășăminte, semințe, produse utilizate în amenajarea spațiilor verzi), combustibili și mărfuri (plante achiziționate și revândute sau plante ce provin din pepiniera proprie și sunt scoase, plantate în ghivece și vândute ca marfă). COGS a scăzut cu 10,9% în 2018 vs. 2017, în principal datorită scăderii costurilor cu mărfurile cu 48%. Acest fapt s-a datorat păstrării plantelor în pepiniere, a achiziționării unui volum mai redus de plante din import, dar și a obținerii unor marje îmbunătățite din vânzarea mărfurilor față de 2017. În primele 5 luni/2019, COGS a crescut cu 5,2% față de mai 2018, datorită creșterii cifrei de afaceri.

Cheltuielile cu salariile au crescut cu 14,8% în 2018 vs. 2017 și cu 30,9% în mai 2019 vs mai 2018, datorită creșterii numărului de salariați (163/2017 vs. 281/2018), în baza contractului câștigat cu Primăria Cluj.

Cheltuielile generale și administrative (CG&A) constau în principal din cheltuieli cu serviciile executate de terți (firme de construcții implicate în proiectele de amenajări exterioare, furnizori către care Albinuța Grup a subcontractat anumite lucrări de amenajare, comisioane pentru societățile de leasing etc.), cheltuieli cu întreținerea și reparațiile mijloacelor auto și utilajelor și costurile cu colaboratorii (zilierii utilizați în proiecte). Per total, CG&A a crescut cu 66,1% în 2018 față de 2017 datorită costurilor cu serviciile executate de terți și a celor cu colaboratorii (în principal utilizați pentru contractul încheiat cu Primăria Cluj Napoca). În primele 5 luni din 2019, COGS a scăzut cu 27,9%, având în vedere un volum mai mic de servicii subcontractate către terți (primele luni ale anului nu sunt propice lucrărilor ample de amenajări, care implică și lucrări de asfaltări, pavaje etc).

Cheltuielile cu amortizările și provizioanele au crescut în 2018 față de 2017 cu 75,7% ca urmare a înregistrării unor pierderi din creanțe și debitori diverși de 741 mii lei (valoare netă între cheltuieli și venituri aferente acestei categorii), principalele cheltuieli provenind de la TEHNOCONSTRUCT WORKS și ROMGARDEN COM SRL.

Albinuța a înregistrat alte venituri din exploatare (ct. 7581) în valoare de 1,18 mil lei în dec 2018, reprezentând o sumă recuperată în urma procesului derulat cu ADP sector 3, pentru o lucrare derulată în 2011 – 2012 (suma de încasat era 650 mii lei, la care s-au adăugat penalități de întârziere). Urmare a evoluției crescătoare a cifrei de afaceri, reducerii COGS și înregistrării veniturilor din recuperarea debitului de la ADP Sector 3, EBITDA a crescut cu 87,5% în 2018 vs. 2017 și cu 16,5% în mai 2019 vs. mai 2018, iar marja a crescut cu 3,4 % în 2018 vs. 2017 și cu 1,2 % în mai 2019 vs. mai 2018.

Cheltuielile financiare au condus la înregistrarea de pierdere financiară în toate perioadele, fiind reprezentate în principal de cheltuielile cu dobânzile la contractele de credit și leasing în derulare, precum și cheltuieli cu diferențele de curs valutar. Acestea au avut un trend descendent în 2018 față de 2017, datorită înregistrării unor venituri în valoare de 530 mii lei din anulări de provizioane pentru clienții de la care s-au recuperat debitele sau care au fost trecuți pe pierdere. Având în vedere că cea mai mare parte a leasing-urilor sunt în EUR, acestea au determinat pierdere din diferențele de curs.

Profitul net a crescut cu 63,2% în 2018 vs. 2017 ca urmare a creșterii cifrei de afaceri, a unui control mai strict al costurilor și a recuperării anumitor debite de la clienți cu care societatea a fost în litigiu. În primele 5 luni/2019, profitul net obținut a fost similar cu cel înregistrat până în mai 2018.

Politica de utilizare a profitului

Compania înregistrează la 31.12.2018 un profit reportat în sumă de 3,4 mil lei aferent anilor anteriori, iar în anul 2018 a obținut un profit în sumă de 1,54 mil lei. În cursul anului 2018 s-a repartizat la dividende suma de 2,22 mil lei și s-au plătit dividende în sumă de 2,18 mil lei. În primele 5 luni/2019, s-au repartizat și plătit dividende în sumă de 263 mii lei. La 31.05.2019, Albinuța Grup înregistra o capitalizare de 32,8%.

B. BILANT (raportare la ultima bilanță disponibilă în cadrul analizei):

CLIEŢI:

-lei-

DENUMIRE CLIENT	TOTAL la 31.05.2019	Modalitatea și termenul de încasare	Curentă	Restanta	Zile întârziere	Observații
GECA IMPEX P.M. SRL	3,637,244.81	Op/180 zile	3,637,244.81			
RO-VERDE LANDSCAPING SRL	1,519,730.71	Op/180 zile	1,519,730.71			
CONSTRUCTII ERBASU SA	984,872.38	Op/60-90 zile		984,872.38	270-360	
CONSILIUL JUDETEAN NEAMT	776,362.44	op		776,362.44	>360	Litigiu; provizion constituit
ART TEAM SPEDITION SRL	695,931.49	Op/60-90 zile	695,931.49			
PROMS CONCEPT GRUP SRL	682,641.08	op		682,641.08	>360	Litigiu; provizion constituit
AMERICAN INTERNATIONAL SCHOOL BUCHAREST LLC	645,871.87	Op/60-90 zile	645,871.87			
MUNICIPIUL CLUJ-NAPOCA	563,659.82	Op/30 zile	563,659.82			
GEVA CONSTRUCT AMBIENT SRL	502,840.09	Op/60-90 zile	502,840.09			
TEHNOLOGICA RADION	410,367.19	op		410,367.19	>360	insolventa; provizion constituit
Alți clienți	3,315,978		1,628,085	1,687,893		
Total sold 4111 (31.05.2019)	13,735,500		9,193,363	4,542,136		
din care intra-grup:			0	0		
RO-VERDE LANDSCAPING SRL	1,519,730.71		1,519,730.71	0		
NATURE EYE SRL	154,889.00		154,889.00	0		
MILCOV ROND CONSTRUCT SRL	88,145.56		88,145.56	0		

CAPATANA & CO SRL	83,299.10		83,299.10	0	
ECO HORTICULTURA SRL	61,964.87		61,964.87	0	
AGRODYNAMIC SRL	56,303.92		56,303.92	0	

Valoarea **creanțelor** a scăzut cu 33,9% în 2018 vs. 2017, datorită încasării într-un ritm mai bun a creanțelor din proiecte derulate pentru entități publice (în calitate de lider de asociere sau subcontractant), dar și constituirii unor provizioane de 3,55 mil lei/2018 vs. 1,78 mil lei/2017.

La finalul lunii mai 2019, ponderea cea mai importantă în sold o deținea Geca Impex (26,5% din sold), pentru proiectele derulate în cadrul asocierii cu această societate (ADPDU SECTOR 6).

FURNIZORI:

-lei-

Denumire	Suma	Modalitate și termen de plata	Curentă	Restanta	Zile de întârziere
ART TEAM SPEDITION SRL-D	582,434.08	OP	582,434.08		compensare
PLANTAGRO-COM SRL	349,890.00	OP	349,890.00		
INVEST PROSPEED ESM	288,708.46	OP	288,708.46		
TESARO KIT CONSTRUCT SRL	251,847.43	OP	251,847.43		
ROMTANK SRL	225,614.89	OP	225,614.89		
ALTI	19,262,303		19,262,303		
TOTAL FURNIZORI INTERNI	20,960,798		20,960,798	0	
FURNIZORI EXTERNI					
ROLANDO INNOCENTI & FIGLI ITALIA	972,784.36	OP/360 zile	972,784.36		
VANNUCCI PIANTE ITALIA	886,357.41	OP/360 zile	886,357.41		
TWENTHE PLANT NV	641,135.89	OP/360 zile	641,135.89		
Alti furnizori externi	338,176.34		338,176.34		
TOTAL FURNIZORI EXTERNI	2,838,454		2,838,454	0	
TOTAL FURNIZORI (ct 401) la 31.05.2019	23,799,252		23,799,252	0	
din care intra-grup:	11.965.270		11.965.270	0	
ECO HORTICULTURA	2,282,021		2,282,021		
ECO HORTIROM	1,230,000		1,230,000		
ECO PLANT IMPORT EXPORT SRL	692,107		692,107		
NATURE EYE SRL	617,309		617,309		
RO-VERDE LANDSCAPING SRL	2,276,244		2,276,244		
MILCOV ROND CONSTRUCT SRL	5,094		5,094		
EURO PLANT CONSTRUCT INVEST SRL	4,862,494.57	-	4,862,494.57		

Datoriile către furnizori au înregistrat o creștere cu 17,9% în 2018 vs. 2017, ca urmare a creșterii cifrei de afaceri, iar în mai 2019 au crescut cu 3,2% față de mai 2018, având în vedere achizițiile de plante efectuate pentru asigurarea cererii în creștere pe perioada primăvară – vară. Cea mai mare pondere în sold la 31.05.2019 o deține firma ART TEAM SPEDITION (2,5% din sold).

Datoriile către firmele din grup reprezentau 50% din sold la 31.05.2019, incluzând o sumă de 4,8 mil lei de la Euro Plant Construct Invest.

Datoriile pe termen lung sunt reprezentate de soldul contractelor de leasing și a creditelor de investiții în sold contractate de la Banca Transilvania și Credit Europe. Acestea au crescut cu 10% în 2018 față de 2017 datorită achiziției a două terenuri în Snagov, lângă showroom-ul societății, și achiziției de noi mijloace de transport și echipamente (buldo-excavatoare, compactor etc).

Datoriile bancare pe termen scurt includ porțiunea de plată în următoarele 12 luni pentru contractele de credit și leasing în vigoare, precum și utilizările din plafonul de credite pe obiect în valoare de 4 mil lei, liniile de credit în valoare de 3 mil lei acordate de Banca Transilvania și din linia de credit de 200.000 lei acordată de Credit Europe Bank.

Alte datorii curente pe termen scurt includ datorii către firmele din grup înregistrate în contul 4511 (3,3 mil lei la dec 2018 și 5,1 mil lei/mai 2019, majoritar în relația cu Eco Horticultură) și creditori diverși (cea mai mare parte a sumei reprezintă datorie către dl. IONESCU Mihai, în urma preluării de către acesta a unei creanțe de la firma Terra Construct & Design în relația cu Albinuța Grup SRL).

Concluzii privind cash-flow-ul

Fluxul de numerar de trezorerie a fost întocmit pentru perioada iulie 2019 – dec. 2020 a fost întocmit pe baza Bugetului de Venituri și Cheltuieli (BVC). Sumele includ TVA atât pe partea de încasări, cât și pentru plățile efectuate către furnizori, considerând că aproximativ 90% din cifra de afaceri este încasată în același an.

Astfel, principalele previziuni au avut în vedere următoarele:

- pentru anul 2019 au fost prevăzute încasări totale din activitatea de exploatare de 51,6 mil lei, iar pentru 2020 sunt prevăzute 54,6 mil lei corelate cu veniturile previzionate în BVC;
- sunt estimate intrări mai mari de numerar din vânzări în a două parte a anului, având în vedere sezonabilitatea activității de amenajări peisagistice, dependente de condițiile meteo;
- societatea a estimat utilizarea creditului de investiții solicitat de la Eximbank în luna octombrie 2019;
- plățile pentru activitatea de exploatare sunt previzionate în 2019 și 2020 la un nivel corelat cu cheltuielile aferente din BVC, cele mai importante ieșiri de numerar fiind pentru furnizorii de materii prime, materiale și prestatorii de servicii, concentrate în perioadele de vârf de vânzări/lucrări;
- au fost estimate ieșirile de numerar pentru rambursare leasing-uri conform contractelor aflate în derulare, în valoare de 1,6 mil lei/2019 și 1 mil lei/2020;
- au fost estimate ieșiri de numerar pentru activitatea de investiții în octombrie 2019, reprezentând sumele rămase de achitat pentru terenurile achiziționate din creditul solicitat de la Eximbank;
- sunt prevăzute plăți pentru dividende de 0,9 mil lei/2019 și 0,6 mil lei/2020;
- sunt prevăzute ratele pentru noul credit solicitat de la Eximbank, începând cu luna aprilie 2020, după finalizarea perioadei de grație de 6 luni; totodată, au fost incluse și ratele creditelor de investiții în vigoare acordate de Banca Transilvania și Credit Europe;
- calculul Ratei de acoperire a datoriei (Debt-Service Coverage Ratio: DSCR) pentru perioada 2019–2025 indică valori supraunitare:

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
EBITDA (lei)	4,357,447	4,205,000	4,296,000	4,296,000	4,296,000	4,296,000	4,296,000
SERV DATORIEI (lei)	2,828,546	2,594,881	2,137,384	1,852,103	1,564,180	1,340,399	1,096,817
DSCR (%)	1.54	1.62	2	2.31	2.74	3.2	3.91

Din previziunile prezentate rezultă că firma va avea sursele necesare pentru rambursarea creditului de investiții solicitat.

Cash flow-ul se întocmește după estimarea bugetului anual al firmei deoarece cash flow-ul previzionat se face pe baza bugetului de venituri și cheltuieli previzionat. Se poate previziona cash flow-ul pe termen scurt, mediu și lung. Pe termen scurt se acoperă cerințele firmei de numerar de zi cu zi. Perioada pe care se întocmește este de regulă pe o perioadă cuprinsă între o săptămâna și trei săptămâni. Pe termen mediu se identifica cerințele posibile viitoare și se rafinează previziunea pe termen lung. Previziunea este asociată cu bugetul de venituri și cheltuieli, ciclurile de venituri și capitaluri. Pe termen lung se utilizează pentru identificarea nevoii de numerar pe termen mai mare de 5 ani și este în concordanță cu planul de afaceri. Performanța cash flow-ului se realizează prin monitorizarea permanentă a previziunilor și a valorilor efectiv realizate. Pentru un flux de numerar optim se recomandă: inventare riguroase pentru identificarea mărfurilor nevandabile și pentru evitarea blocării banilor; un fond de rezervă a banilor pentru evitarea blocajelor și a incapacității de plată; plățile trebuie efectuate la termen pentru că între timp să se vândă din marfă și astfel se evită blocajul mărfurilor plătite și nevândute; verificarea constantă a modificării prețurilor; mărirea activității firmei numai când există resursele financiare necesare.

5.3 Identitatea vizuală a firmei

5.3.1. Aspecte generale

Conceptul de identitate vizuală poate fi definit ca suma elementelor vizuale prin care publicul recunoaște o firmă și care o diferențiază pe aceasta în raport cu celelalte. Identitatea vizuală reprezintă unul dintre elementele fundamentale ale strategiei abordate de firmă și susține creșterea și promovarea imaginii acesteia. Un concept de identitate vizuală unitar susținut de valoarea simbolică a logotipului și de alte elemente grafice, întărește, în percepția publicului, imaginea unei organizații, firme sau instituție publică și susține activitățile acesteia.

Unul dintre cele mai importante elemente vizuale de identitate ale oricărei organizații este sigla sau logo-ul. Logo-ul este cel care produce în mintea publicului asocierea dintre materialele de comunicare ale unei organizații și organizația propriu-zisă. De aceea este extrem de important ca logo-ul să fie folosit corect și unitar de către toți emițătorii mesajelor unei firme. Logo-ul este punctul central de pornire în elaborarea unui sistem grafic. În mod distinct, un logo prezintă la nivel simbolic filozofia unui brand prin intermediul unui icon realizat conform unor criterii geometrice stricte, alături de numele unui brand redactat în corp de literă particular.

În construcția unui logo, sloganul este element anexă, însă acesta definește mesajul de misiune, viziune și valori al brand-ului. Unele companii dețin sub-brand-uri asociate sub același brand, dar care activează individual, sub forma unor sateliți. Exemplul Google este semnificativ pentru modularitate. Google a creat un limbaj iconic cu identitate proprie pentru fiecare serviciu în parte și un limbaj iconic pentru fiecare instanță de interacțiune a logo-ului cu un utilizator. Scopul modularității este de a declina elemente de identitate pe multiple sub-produse și sub-servicii, astfel încât să păstreze personalitatea. Un logo este format din icon și text (nume de brand și slogan), în majoritatea cazurilor. Design-ul

elementelor iconice funcționează în conformitate cu linia grafică de branding, la nivel de geometrie, cromatică, stil de ilustrație.

Geometria elementelor simbolice urmărește un sistem unitar de compoziție pentru a construi elemente asemănătoare pentru aplicații variate – icon-uri pentru ilustrarea serviciilor, icon-uri pentru ilustrarea avantajelor și beneficiilor, icon-uri pentru butoane și capitole etc

Culorile reprezintă un alt element identitar extrem de important datorită frecvenței mari de utilizare. Acestea, folosite corect, apar peste tot: broșuri, pliante, semnalizatoare, fluturași, documente oficiale, materiale promoționale, bannere de exterior, internet etc. Culorile exprimă valorile și misiunea firmei într-o manieră cromatică adecvată prestigiului organizației.

De fapt, teoria culorilor este esențială în desemnarea spațiilor de expresie și elementelor de compoziție pe baza unor scheme de culori menite să accentueze și să pună în valoare mesajele de brand. Culoarea este un element bogat în semnificație. La nivel de percepție, oamenii asociază culori cu stări de spirit, atitudini, sentimente. Culorile funcționează în sistem propriu – culori primare, secundare, terțiare, iar asocierile sunt bazate pe complementaritate, analogie sau disjunție. De asemenea, un brand poate opta pentru o schemă monocromatică, folosind diferite nuanțe ale aceleiași culori cu variațiuni la nivel de tentă, ton sau umbră.

Un alt aspect fundamental de identitate, fiind element de conținut, este textul folosit, care se definește prin stil de formulare, ton de voce, semantică și sintaxă. La nivel de formă, literele sunt elemente geometrice care desemnează personalitatea unui brand, interfața grafică a corpului de literă – fontul.

Regulile practice de *typography* permit asocieri funcționale, însă consistența în aplicarea acestor reguli acordă importanță pentru formatarea textului la nivel general, în paragrafe, aliniament, poziționare în pagină, dimensiuni etc. Între formă și conținut, comunicarea textuală aduce în prim plan mesajele formulate de brand în spațiul media. Un brand poate folosi o anumită familie de fonturi pentru titlu, altă familie de fonturi pentru body text sau *micro-copy*. Fonturile sunt organizate în mai multe categorii – serif, sans serif, slab, mono etc., iar familiile de fonturi funcționează complementar în funcție de specific. Alegerea unei suite de fonturi se realizează pe criterii de utilitate, dar și estetice – lejeritate în citire, stil de expresie, tip de mesaj – pentru a desemna o personalitate textuală unui brand.

Pentru ca toate documentele emise de firmă să exprime identitatea acesteia, coerență și consecvență vizuală, este recomandată utilizarea antetului organizației respective. Construcția grafică identitară folosită în cazul filei cu antet este recomandată a fi utilizată și în cazul altor materiale imprimate ce au legătură cu firma întrucât această încorporează sigla instituției și culorile oficiale.

Antetul firmei reprezintă un bun instrument pentru păstrarea coerenței vizuale. Plicurile utilizate în corespondența firmei vor avea în partea superioară antetul oficial. Materialele grafice ce conțin text, precum broșurile, pliantele, afișele sau chiar cărțile sunt mult mai sugestive dacă includ și ilustrații vizuale. Cele mai indicate sunt fotografiile, care trebuie folosite corect pentru a obține un efect pozitiv. Orice firmă poate crea diverse obiecte în mediul profesional cu scopul de a-și promova imaginea și a-și consolida brand-ul. Agendele, calendarele, piesele de vestimentație, memoriile digitale, recipientele ori instrumentele de scris personalizate reprezintă exemple clasice de astfel de obiecte. Design-ul și conținutul materialelor pentru expoziții/târguri/conferințe poate varia în funcție de eveniment și de cerințele sale specifice, precum: publicul țintă, mărimea, formatul, locul desfășurării etc.

Nu în ultimul rând, amplasarea materialelor de orice tip privind informații despre firmă și activitatea ei reprezintă o problemă specifică de imagine a fiecărei organizații. Structura amplasării pentru aplicații de grafică se realizează în cadrul unei grile (*grid*) format din coloane verticale și coloane orizontale.

Menirea acestei grile este de a organiza ierarhic spațiul de dispunere pentru a desemna zone de conținut textual și imagini în cadrul unui sistem unitar.

Aplicarea sistemului de grila pentru orice tip de material, de orice dimensiune, permite păstrarea proporțiilor și utilizarea unor elemente de branding într-o manieră consistentă.

5.3.2. Studiu de caz

Studiul de caz se referă la firma S.C Arabesque SRL. Arabesque, cel mai mare distribuitor de materiale de construcții și finisaje din România, inovează în permanență și dezvoltă activ serviciile oferite clienților săi din sfera construcțiilor. Astfel cu ajutorul unui singur contact, o persoană dedicată, se asigură controlul strict al costurilor investiției prin:

- ofertare competitivă;
- stocuri permanente;
- livrarea ritmică pe șantier în funcție de stadiul lucrărilor oriunde în România;
- monitorizarea on line/GPS a comenzilor/livrărilor;
- consilierea tehnică de specialitate;
- propunerea/confirmarea unor soluții, tehnologii, produse adecvate;
- asigurarea tuturor documentelor de certificare și calitate;
- alte servicii precum: prelucrarea și fasonarea carcaselor pentru structuri și fundații, camioane cu macara pentru livrarea blocurilor de zidărie, camioane specializate necesare respectării limitării de tonaj impuse în zonă, mixarea tencuielilor, debitarea panourilor de lemn etc.

Compania Arabesque, se afla pe piață din 1994 și are o prezență regională în Moldova, Ucraina, Bulgaria. Fondată în Galați, în 1994, de către omul de afaceri Cezar Rapotan, Arabesque deține 38 de centre comerciale, dintre care 23 în România. Echipa din Romania numără peste 3200 de oameni iar forța logistică este asigurată de cele peste 1000 de camioane specializate.

5.3.2.1. Logo-ul Arabesque

Logo-ul de bază



Logo-ul de bază alternativ



5.3.2.2. Logo-ul Arabesque la o culoare



Cele două variante ale logo-ului la o culoare se vor folosi atunci când celelalte variante nu se pot folosi din motive de restricție de producție. Exemple: Inscricționări camioane, ziare alb negru, foi de fax, memo, etc. Culoarele permise sunt cele de la subcapitolul "Referințe de culoare".

5.3.2.3. Dispunere pe fundal



65

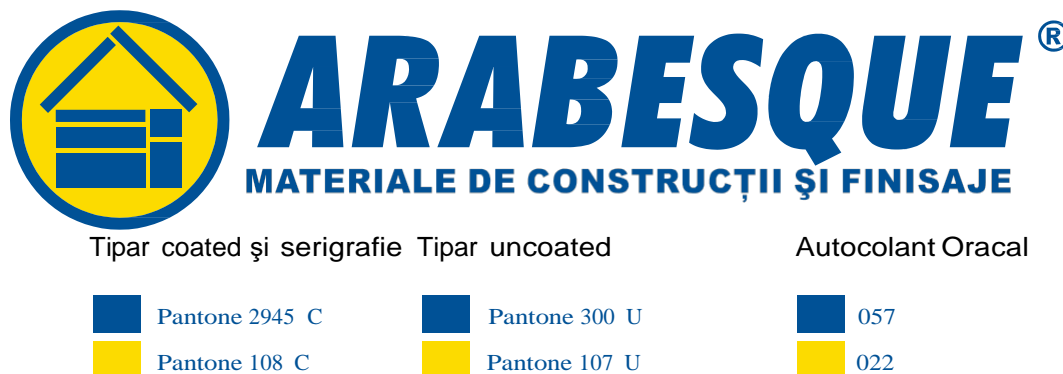
Fundalurile acceptate sunt alb și galben pentru logo-ul de bază și albastru pentru logo-ul de bază alternativ. Culoarele fundalurilor sunt cele din subcapitolul "Referințe de culoare".

5.3.2.4. Referințe de culoare

Policromie



Culori speciale



5.3.2.5. Fonturi

Pentru ca imaginea Arabesque să fie unitară și recognoscibilă trebuie folosită familia de fonturi Helvetica, atât în corespondență, cât și în materialele publicitare.

HELVETICA INSERAT
HELVETICA PLAIN
HELVETICA BOLD
HELVETICA ITALIC
HELVETICA BOLD ITALIC
HELVETICA BLACK

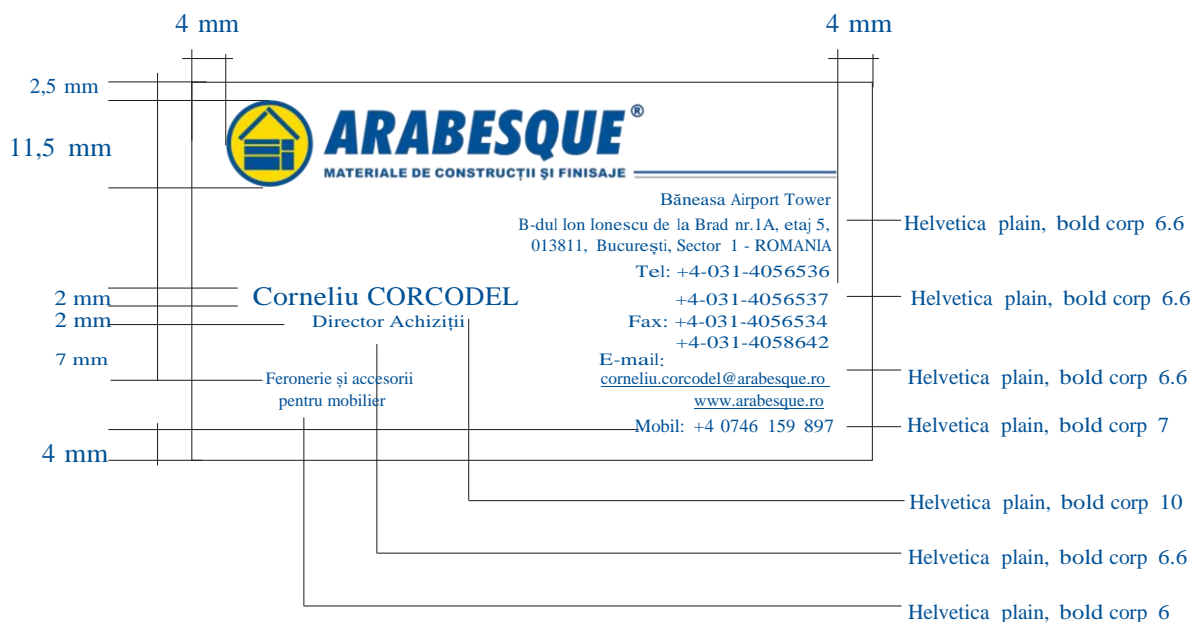
HELVETICA NARROW HELVETICA NARROW BOLD HELVETICA NARROW ITALIC HELVETICA NARROW BOLD ITALIC

5.3.2.6. Cărți de vizită

Format 90mm / 50mm



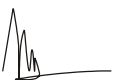


Exemplu

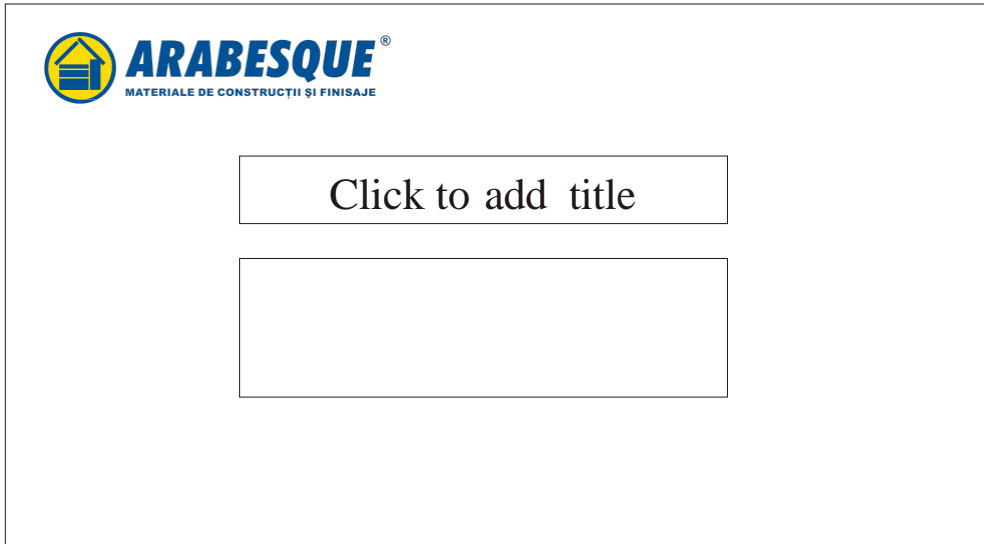


5.3.2.7. Foaie cu antet

Format A4

	 <p>ARABESQUE[®] MATERIALE DE CONSTRUCȚII ȘI FINISAJE</p>	
	Data : 10/09/2019	
	3 rânduri libere	
	Stimate domn,	
	3 rânduri libere	
	Acesta este un exemplu de formatare a foilor cu antet în conformitate cu normele de paginație Arabesque.	
	Mulțumesc,	
		
	Nume, Prenume Funcție	
	Galați, str. Timișului nr. 1, cod 800324, J17/666/1994; RO 5340801; Capital social (Ron): 14 005 000 lei Tel: 0236-463063; Fax: 0236-463305; E-mail: office@arabesque.ro; www.arabesque.ro	

5.3.2.8. Pagina cu antet prezentare Power Point



CAP.6 CONTEXTUL SPECIAL PRIVIND ANTREPRENORIATUL -IMPACTUL GENERAT DE PANDEMIA DE COVID-19 ASUPRA IMM-urilor-

6.1 Rolul întreprinderilor mici și mijlocii în dezvoltarea economiei. Funcționarea IMM-urilor în perioada pandemiei de COVID-19. Măsuri de sprijin a IMM-urilor

Despre „antreprenoriat” se vorbește mult în ultima vreme. Tema antreprenoriatului în general, și în special a întreprinderilor mici și mijlocii (IMM) și micro-întreprinderilor, ca răspuns la actuala criză ocupațională – este o temă centrală a noilor politici europene, pentru care s-au pus în mișcare multe acțiuni.

IMM-urile și microîntreprinderile reprezintă coloana vertebrală a economiei europene. Ele reprezintă peste 90% din totalul întreprinderilor în UE. În ultimii ani, aceste IMM-uri au dat circa 85% din totalul locurilor de muncă nou-create și au oferit 2/3 din totalul locurilor de muncă din sectorul privat al UE.

Comisia Europeană consideră că întreprinderile mici și mijlocii și antreprenoriatul reprezintă punctele-cheie pentru creșterea economică, pentru încurajarea inovării, pentru crearea de noi locuri de muncă și pentru integrarea socială a persoanelor în Uniunea Europeană. Acest lucru a dus la o creștere rapidă a informațiilor și inițiativelor legate de așa numitele “Start-Up”-uri. Tema înființării de noi firme, mai ales dacă sunt inovatoare, are în ultima vreme o importanță tot mai mare pe plan internațional și național, ca pârgie pentru relansarea economică și ocupațională.

Evoluția rapidă a pandemiei de COVID-19 a determinat provocări atât pentru sistemul medical, cât și pentru sistemele economice și sociale ale statelor membre din UE și din întreaga lume. Această criză a afectat mii de vieți și continuă să pună presiune enormă asupra sistemelor economice. Din aceste motive, este necesară o gestionare cât mai rapidă a problemelor economice și sociale, dar și susținerea/promovarea unor soluții care să vină în sprijinul sectoarelor afectate de criza pandemică. Unul dintre cele mai afectate sectoare economice este cel al IMM-urilor. Acest sector este supus, în special, lipsei rezervelor financiare necesare plății costurilor fixe (în special, salariile angajaților și chiriile de birou), dar se confruntă, în același timp, cu o serie de dificultăți în funcție de natura activităților/serviciilor pe care le produc.

Covid-19 a stârnit un șoc al rentabilității IMM-urilor din sectorul construcțiilor, acestea reprezentând partea cea mai importantă a companiilor din acest domeniu, cu o pondere a cifrei de afaceri de aproximativ 80% din totalul sectorului în Europa. Spre deosebire de marile companii diversificate, care sunt flexibile și bine poziționate astfel încât să poată face față crizei generate de Covid-19, un număr mare de IMM-uri ar putea întâmpina dificultăți majore.

În cazul României, privind din perspectiva cererii, sectorul construcțiilor a performat peste așteptări. Creșterea cu peste 22% a volumului lucrărilor de construcții în primele cinci luni ale anului 2020 (atât în serie brută cât și ajustat – sursa: INS), coroborată cu evoluții pozitive la nivelul tuturor segmentelor este un motiv de optimism. Fără a neglija impactul anului electoral în impulsivitatea cererii, evoluția poate marca și o schimbare a politicii guvernamentale dinspre orientarea preponderent spre consum către o mai mare atenție pentru investiții. Într-adevăr, proiectele mari de infrastructură încă nu apar în statistici - cele mai mari creșteri – de cel puțin 50% - fiind pentru proiectele de reparații capitale și de întreținere.

În linie cu tendințele din alte țări referitoare la munca de la distanță, segmentul de construcții de birouri a avut rata de creștere cea mai scăzută la nivel structural – de doar 4% în primele 5 luni (serie brută) și ne așteptăm ca ritmul să scadă pe măsură ce proiectele începute înainte de răspândirea pandemiei ajung să fie finalizate.

Chiar dacă sectorul rezidențial a avansat cu peste 19%, numărul de autorizații pentru clădiri rezidențiale a scăzut cu 15% în primele 5 luni ale anului 2020. Cumva în contrapondere, înlocuirea programului Prima Casă cu Noua Casă însoțit de o creștere substanțială a plafonului de garantare ar putea stimula dezvoltarea segmentului rezidențial și după 2020. Efectele potențiale sunt totuși controversate, putând ușor alimenta o inflație consistentă a prețurilor apartamentelor în lipsa vreunui șoc asupra veniturilor gospodariilor în următoarea perioadă.

Deși șocul pandemiei asupra veniturilor a fost mai mic pentru sectorul local al construcțiilor față de alte domenii economice, presiunile competitive împreună cu gradul mare de fragmentare al pieței și costurile cu măsurile de protecție față de pandemia care se răspândește vor afecta marjele de profit în special pentru companiile mici.

IMM-urile locale de multe ori slab capitalizate și cu putere mică de negociere au un acces redus la facilitățile bancare, cu efect direct asupra lichidității și a încetării termenelor de plată. Deși numărul insolvențelor din construcții a scăzut cu mai mult de 30% în primele 5 luni ale anului (sursa: ONRC), ponderea acestora în total se menține pe un deloc de invidiat loc 2 după vastul domeniu al comerțului, crescând chiar spre 17% față de 15% în perioada omoloagă a anului trecut. Ne așteptăm ca numărul insolvențelor în construcții să crească începând cu primul trimestru din 2021 în lipsa unor măsuri de salvagardare a marjelor și implicit a solvabilității.

Actuala situație economică europeană și națională, care, printre altele, afectează în mod semnificativ ocuparea forței de muncă, contribuie la creșterea atenției asupra noilor forme de antreprenariat. Felul în care privim criza actuală determină reacția pe care o avem. Cu ce ochi privim această criză? Cu ochii măriți de uimire, ca ai unui copil în fața unui lucru total neașteptat? Sau ca pe o creatură monstruoasă, amenințătoare? Ca pe un ceva îndepărtat de noi („se întâmplă...”) sau din contră, ca pe ceva foarte apropiat de noi („mă afectează direct...”)?. O vedem ca pe un ansamblu de oportunități sau ca pe un obstacol, care îi imparte în două tabere pe cei care sunt afectați de criză vs. cei care nu sunt? Miile de fațete și interpretări ce se pot da crizei confirmă cel puțin 4 aspecte:

- că ea există și este globală;
- că percepția asupra crizei adesea nu reflectă realitatea;
- că impactul crizei este diferit;
- că nu toți reacționează și/sau pot să reacționeze în același mod în fața crizei.

Această condiție, pe de o parte, oferă oportunități mai mari de găsire a unui loc de muncă de viitor și împlinire personală pentru cei ce reușesc să facă față dificultăților, iar pe de altă parte prezintă problematice complexe, în fața cărora persoanele trebuie să se pregătească pentru a ști cum să se protejeze, pentru a evita inițiative prea timpurii și pentru a nu renunța în fața dificultăților inițiale inerente începerii oricărei „activități noi”.

Începem să înțelegem rolul strategic al IMM-urilor și al microîntreprinderilor în crearea și creșterea ocupării după ce s-a observat că țesuturile economice formate din întreprinderi mici și mijlocii au rezistat destul de bine în perioada crizei din ultima perioadă de timp: ca într-un mușuroi de furnici, cei “mici și mulți”, în fața crizei s-au clătinat, au ezitat, dar au rezistat. Acest lucru nu înseamnă că întreprinderile mici și mijlocii nu au fost afectate de criză, ba din contra. La nivel european, criza a avut un impact puternic negativ asupra IMM-urilor, ce s-au confruntat cu o scădere drastică a vânzărilor, a producției, a numărului de angajați, a exporturilor. În prezent, țesutul este în lejeră creștere, după cum arată tendințele europene, grație și intervențiilor publice și de acțiuni politice care să încurajeze antreprenariatul. Efectele crizei asupra țesutului economic format din IMM-uri s-a resimțit cel mai puternic începând din ultimele luni ale anului 2020, când unei puternici reduceri a consumului intern i s-a adăugat o scădere a cererii pe piața internațională. Această situație venea în general după o perioadă de creștere economică, în care sistemul productiv era încă în plină reorganizare. O reorganizare care, departe de a se fi încheiat, a apucat totuși să-și manifeste efectele, atât din punct de vedere pozitiv cât și negativ: pe lângă un fenomen destul de strict de „cernere” a țesutului

antreprenorial (a cărei consecință imediată a fost încetinirea expansiunii țesutului productiv), s-a înregistrat un alt fenomen, de „blocare” (inclusiv din punct de vedere cantitativ) a formelor de societăți comerciale existente pe piață, însoțit de o continuă creștere a valorii mărfurilor produse și vândute de un număr mare de IMM-uri că o consecință a investițiilor continue din ultimii ani, în aspecte care să le crească pe piață competitivitatea: investiții în cercetare și dezvoltare, inovații de produs, de design, fiabilitatea ofertei, flexibilitatea la cerințele pieței și „personalizarea” produselor în funcție de cerințele clienței. Aceste procese de modernizare și adaptare la lumea de azi, care au început încă de dinainte de criză – în plină creștere – nu s-au oprit o dată cu criză – în recesiune și apoi criză – ba din contra, în multe cazuri criză a determinat o accelerare și o remodelare a ofertei, cu o mai mare atenție selectivă, că răspuns la necesitatea de găsi noi segmente de piață în care să se vândă produse noi, pentru a contra-balansa pierderile puternice înregistrate pe piețele „tradiționale”. Tocmai în această constă capacitatea întreprinderilor mici și mijlocii de a rezista și de a face față: dacă pe de o parte dimensiunile „mici” și o serie de slăbiciuni structurale (legate de organizare, logistică, capacitate financiară etc.) au lăsat IMM-urile deosebit de „expuse” în față conjuncturii extrem de nefavorabile; pe de altă parte, a reieșit un model de „firma de talie mică/mijlocie” care are avantajul unei forme de organizare mai flexibile și a unei mai mari capacități de adaptare, rapidă și punctuală, la nevoile pieței – ceea ce ar putea fi un răspuns bun la oscilațiile continue de pe piață globală actuală. Exemple recente de startup-uri de succes ne arată că viziunea asupra întreprinderilor mici și mijlocii, a microîntreprinderilor, a societăților în gestiune familială, a activităților independente etc.s-a schimbat și că noi forme de activități comerciale în următorii ani vor continua să apară pe piață.

Ajutorul autorităților locale și centrale este mai mult decât necesar în această perioadă dificilă sub aspect economic și sanitar.

Primele **măsuri cu titlu de recomandare** au fost lansate încă din martie 2020 **la nivelul Uniunii Europene, pentru susținerea sectorul IMM**, dintre care amintim:

- În primul rând, s-a recomandat identificarea celor mai importante sectoare care sunt expuse celor mai mari riscuri, în scopul aplicării de măsuri concrete; aceste măsuri se doreau a fi sub forma unui sprijin suplimentar pentru sectoarele cu risc ridicat și monitorizarea impactului asupra sectoarelor mai puțin afectate în mod direct (primele cele mai afectate au fost cel de medical, de transporturi, HoReCa, comerțul cu amănuntul de mărfuri nealimentare etc.).

- În al doilea rând, ca urmare a închiderii multor firme, s-a recomandat aplicarea unor scheme de păstrare a locurilor de muncă și susținerea IMM-urilor prin scheme de salarizare statutare. Se consideră că este esențială evitarea concedierii angajaților cu contract permanent de muncă (fapt ce ar determina costuri sociale pe termen lung și o pierdere a unor abilități valoroase pentru IMM).

- Se recomandă accelerarea plăților din sectorul public către contractanții și furnizorii privați, în special atunci când aceștia sunt IMM-uri, în paralel cu suspendarea impozitelor pe proprietățile din sectoarele cele mai expuse riscurilor (acest lucru poate constitui o povară enormă pentru retail sau pentru cei din industria HoReCa). Deoarece administrațiile locale sunt beneficiarele veniturilor fiscale, guvernele naționale trebuie să acopere pierderile suferite. În acest sens, se propun scheme de amânare a plăților la chirie și creditele ipotecare.

- Se pune accent pe susținerea sectorului IMM prin plăți permanente și mai puțin prin împrumuturi sau garanții de împrumut. Este posibil ca IMM-urile să nu poată plăti datoriile suplimentare atunci când își reîncep activitatea curentă. Acest lucru ar amâna problema și ar putea conduce la o recesiune „cu două scufundări”.

- Asigurarea de lichiditate și sprijin financiar pentru IMM-uri, folosind toate opțiunile disponibile (de exemplu, prin bugetul UE, Banca Centrală Europeană, Banca Europeană de Investiții și Băncile Naționale de Susținere și Promovare).

- Se propune constituirea unui Fond European de Investiții pentru Răspunsul la COVID-19, cu sprijin centrat pe IMM-uri.

- Renunțarea la închiderea frontierelor pentru bunuri, la interdicții și restricții la export pentru a se evita afectarea lanțului de aprovizionare pe piața unică. Dacă guvernele consideră că sunt necesare restricții de frontieră, acestea ar trebui să se coordoneze cu partenerii europeni, mai degrabă decât să acționeze unilateral.

- Simplificarea (temporară) cerințelor din legislația destinată IMM-urilor și extinderea termenelor pentru raportările financiare. Acest lucru ar reduce povara administrativă și riscul de răspândire virală prin vizitarea birourilor.

- Amânarea plăților fiscale și a contribuțiilor la asigurările sociale, precum și acordarea unui timp mai îndelungat pentru depunerea declarațiilor fiscale. De asemenea, eliminarea unor sancțiuni administrative pentru depunerea cu întârziere sau plată în cazul în care acest lucru a fost cauzat de dificultăți financiare autentice, determinate de COVID-19.

- Implementarea promptă a Directivei UE privind insolvența și introducerea unui moratoriu asupra măsurilor coercitive ale creditorilor mari împotriva IMM-urilor, pentru a se evita ca acestea să fie închise/lichidate din cauza întârzierii plăților.

- Și nu în ultimul rând, se recomandă schimbul de bune practici și observarea măsurilor întreprinse în alte țări europene.

Impactul economic al coronavirusului variază de la un sector industrial la altul și de la o întreprindere la alta. Acesta depinde de o serie de factori, printre care posibilitatea de adaptare la întreruperile din lanțul de aprovizionare, existența stocurilor sau dependența de procesele de producție „exact la timp”. Comisia Europeană se află în strânsă legătură cu autoritățile naționale, cu reprezentanții sectorului și cu alte părți interesate pentru a monitoriza și a evalua impactul coronavirusului asupra sectoarelor industriale și comerțului european. Comisia Europeană acționează acolo unde poate, încercând să sprijine diferite sectoare industriale, în special pe cele esențiale pentru producția și aprovizionarea cu alimente și turism.

Pachetele de măsuri propuse de UE au vizat direct domeniile afectate în mod special:

- **Sectorul Echipamente medicale și medicină, pentru care** măsurile naționale trebuie să vizeze obiective care să susțină solidaritatea și cooperarea europeană. Comisia Europeană urmărește să asigure o ofertă adecvată de echipamente de protecție și medicamente pe toată piața comunitară.

- **Sectorul Turism.** Comisia colaborează cu statele membre, cu autoritățile internaționale și asociațiile profesionale cheie ale UE pentru a monitoriza situația și a coordona măsurile de sprijin. Presiunea asupra industriei turismului din UE și din statele membre este una fără precedent. Aceasta se confruntă cu o reducere considerabilă a numărului de sosiri internaționale (anulări masive și scăderea numărului de rezervări, de exemplu, din partea călătorilor americani, chinezi, japonezi și sud-coreeni). De asemenea, industria turismului este afectată de încetinirea deplasărilor pe teritoriul național și în interiorul UE, în special din cauza reticenței în creștere a cetățenilor UE de a călători și a măsurilor de siguranță preventive adoptate la nivel național și/sau regional. IMM-urile din acest sector sunt afectate în mod deosebit de această diminuare generală a călătoriilor în scopuri turistice sau de afaceri. De la sfârșitul lunii februarie, perturbarea deplasărilor pe teritoriul național și în interiorul UE (reprezentând 87% din numărul de turiști) agravează situația. Sectorul târgurilor și congreselor este afectat în mod special, peste 220 de evenimente fiind anulate sau amânate în Europa în primul trimestru al anului 2020. Alte sectoare conexe, cum ar fi serviciile de alimentație, precum și educația și activitățile culturale sunt, de asemenea, supuse unei presiuni din ce în ce mai mari din cauza pandemiei de COVID-19 și eforturilor de limitare a răspândirii acesteia. Comisia Europeană colaborează cu statele membre, cu autoritățile internaționale și cu principalele asociații profesionale din UE pentru a monitoriza situația și pentru a coordona măsurile de sprijin.

- **Transport.** Un sector puternic afectat de pandemia de COVID-19 este sectorul de transporturi, deoarece lanțurile de aprovizionare europene sunt strâns legate între ele. Aceste legături sunt menținute prin intermediul unei rețele extinse de servicii de transport de mărfuri. Întreruperile acestor

fluxuri de bunuri a condus la daune economice importante. De asemenea, industria aviatică a fost grav afectată de pandemie. Pentru a contribui la reducerea impactului COVID-19, Comisia propune o legislație specifică ce va excepta temporar companiile aeriene de la obligația de utilizare a sloturilor orare în temeiul legislației UE. Odată intrată în vigoare, această măsură temporară va permite companiilor aeriene să-și ajusteze capacitatea în funcție de cererea scăzută, cauzată de pandemie. În același timp, lanțurile de aprovizionare prin mijloace terestre au fost grav afectate de introducerea interdicțiilor de intrare la frontierele terestre sau de restricțiile impuse conducătorilor auto care circulă între statele membre. Acest lucru afectează toate bunurile, dar în special materialele de aprovizionare esențiale și mărfurile perisabile și, întrucât marea majoritate a întreprinderilor din acest sector sunt IMM-uri, efectele sunt imediate și severe. Indiferent de modul de transport, se urmărește implementarea unor modalități de asigurare a continuității economice, garantând fluxul de mărfuri și lanțul de aprovizionare, asigurând călătoriile esențiale, precum și funcționarea pieței interne și siguranța transporturilor.

În luna aprilie 2020, mediul de afaceri din România a înregistrat o scădere drastică în ce privește inițiativa antreprenorială, în comparație cu aceeași perioadă a anului trecut, numărul de înființări de firme ajungând la cel mai mic nivel din ultimii 5-10 ani (Sursa: Oficiul Național al Registrului Comerțului). De la începerea crizei actuale, care a afectat puternic mediul de afaceri, 22,5 miliarde euro s-au pierdut din cifra de afaceri a companiilor, un milion de oameni au intrat în șomaj tehnic și 35.000 de companii din industria HoReCa sunt închise. În luna martie 2020, criza COVID-19 a afectat puternic inițiativa antreprenorială, indiferent de forma juridică a acestora (SRL, PFA, Il etc.), înregistrându-se scăderi de până la 74% în comparație cu anul 2019. Estimările arată că această situație s-ar putea agrava și mai mult în următoarele luni. Referitor la înmatriculările profesioniștilor per total, numărul acestora a scăzut în martie 2020 față de martie 2019 cu aproximativ 73,8%, de la un număr de 13.076 profesioniști la un număr de 6.023. În ce privește societățile cu răspundere limitată (SRL), numărul de înființări al acestora a fost de 4.238 în anul 2020, față de 8.434 în anul 2019 (în scădere cu aproximativ 66%). Relativ la PFA-uri, anul 2020 a înregistrat un număr de 1.257, în scădere față de 2019 care a cumulat 2.843 de PFA-uri (aprox. 77%). Cele mai afectate județe în ce privește înmatriculările au fost: Olt (-72,36), Mehedinți (-72,33%) și Argeș (-71,71%).

Specialiștii în domeniul antreprenoriatului consideră că IMM-urile se află în fața celei mai mari încercări din ultimele trei decenii. Această provocare vine atât cu aspecte negative, dar și cu unele pozitive, care se pot transforma în adevărate oportunități pentru acest sector atât de important în economia fiecărei țări/regiuni. Unele oportunități au fost identificate încă de la începutul crizei. Astfel, destabilizarea lanțurilor de import a condus la o amplificare a vânzărilor de produse locale. Un studiu realizat de INSS arată că aproximativ 35,3% din importatorii României consideră că volumul importurilor va scădea cu 25%. Pentru a obține oportunități din acest aspect, este necesară o relansare a producției, înainte de o relansare a consumului pentru a ieși din această criză. De altfel, pe acest element se bazează și programul IMM Invest, care urmărește să restarteze industria cu cei care își doresc să participe și au o abilitate în a face așa ceva. Acest program susține un parteneriat public-privat ce trebuie să producă efecte de salvare, concomitent cu promovarea produselor autohtone.

Sistemul bancar încă nu se confruntă cu o lipsă de capital. De aceea, antreprenorii trebuie să își asume diferite planuri de investiții. Există, deja, antreprenori care caută soluții să se adapteze, chiar și în sistemul restaurantelor grav afectate de criză și de zilele de izolare la domiciliu. Alte opinii legate de redresare sunt legate de faptul că producția trebuie repornită simultan cu consumul, iar primul lucru care trebuie susținut este lanțul dintre consumator și producător, care trebuie să funcționeze corect pentru ca lucrurile să se întâmple mai repede. Statul ar trebui să se concentreze pe susținerea lanțului valoric pentru a stimula consumul și pe investiții sistematice și de tip suport. Sunt considerate și alte oportunități: creșterea masivă a investițiilor publice în educație, agricultură și în industria alimentară,

susținerea lanțului valoric, stimularea consumului, acordarea de vouchere sau bonuri de consum persoanelor aflate în șomaj, susținerea marilor întreprinderi etc.

Un exemplu de oportunitate deja fructificată este cel al companiei Electric din Focșani, un producător de ambalaje, care era nevoit să-și importe anumite produse, precum pulverizatoarele, din Turcia sau China, deoarece nu avea în fabrică o linie specifică pentru a le face. În aceste condiții, firma a văzut o oportunitate să investească într-o nouă divizie de business, pentru a se adapta și a produce intern aceste pulverizatoarele.

O altă oportunitate este dată de promovarea achizițiilor inovative și identificarea de soluții inovative ce pot fi utilizate pentru tratamentul direct sau indirect al pacienților de COVID-19.

De asemenea, asigurarea nevoilor spitalelor și instituțiilor de sănătate cu soluțiile inovative pe care le pot propune anumite companii, în special IMM-urile, pe următoarele domenii:

- dispozitive medicale, gestionarea lanțului de aprovizionare și logistică pentru a ajuta la focarul COVID19;
- biotehnologie/ sănătate – medicamente, antimicrobiene: promovarea de noi medicamente antimicrobiene și medicamente pentru a face față noului virus;
- instrumente pentru previzionarea și stoparea răspândirii de noi boli.

Un impuls semnificativ este primit de industria de IT, care are oportunitatea de a dezvolta produse și soluții care să facă viața oamenilor mai ușoară, mai eficientă, mai sănătoasă, astfel determinând revoluția tehnologică să capete imboldul de care avea nevoie pentru a trece la următoarea etapă de dezvoltare.

Industria de telecomunicații este, de asemenea, una dintre marile câștigătoare întrucât nevoia oamenilor de internet rapid, oriunde, oricând este acum mai mare că niciodată. Este susținut traficul redus din marile orașe precum București, ajută și la conștientizarea beneficiilor unui aer curat. Astfel, sunt șanse ridicate să se observe, pe termen mediu, o creștere a preocupării pentru un mediu curat și sustenabilitate în business cu consecințe pozitive asupra calității aerului, apei, dar și produselor alimentare, băuturilor, produselor de îngrijire personală sau cosmeticelor.

Majoritatea companiilor cu activitate de birou implementează „work from home” (lucrul de acasă) pentru prima dată la nivel general. Practica se va putea menține și după ce trece criza, ceea ce va putea schimba pozitiv dinamica programului de lucru în viitor, diminuând supraaglomerația orașului și sporind productivitatea angajaților. În aceste condiții, laptopurile și sistemele de videoconferințe au fost printre primele produse vândute la scară largă în marile capitale europene de când a început răspândirea virusului pe vechiul continent. Cu această ocazie, s-a creat un nou indice pe Wall Street denumit „Stay at Home”, care conține 33 de companii care ar putea profita în urma faptului că angajații lucrează de acasă. În indice se regăsește Netflix (care a câștigat deja 8%), Amazon (poți vizualiza programe prin serviciul Amazon Prime Video), Facebook, Sonos (vând sisteme audio fără fir, prin wifi), acțiuni la companii de jocuri video, acțiuni de la „programe informatice” care te ajută să lucrezi de acasă și să realizezi conferințe online/teleconferințe.

De asemenea, companiile farmaceutice cu activitate în cercetare și dezvoltare care au anunțat că intră în cursa găsirii unui tratament împotriva coronavirusului au obținut injecții masive de capital sau creșteri substanțiale ale acțiunilor la bursă, în vreme ce companiile de generice au înregistrat vânzări colosale.

Sunt oportunități pe termen lung pentru companiile din tehnologie care furnizează servicii online sau facilitează furnizarea de servicii online. Această criză va schimba mindsetul marilor corporații și se va schimba și modul cum se raportează ele la munca de acasă. Același lucru se poate spune și pentru mindsetul consumatorilor, care vor accesa mai mult servicii online, shopping online, curierat etc. Este foarte posibil că acolo se vor vedea primele creșteri susținute după ce trece perioada aceasta critică sau chiar mai devreme.

Pe termen scurt, scăderile masive din ultima lună au generat oportunități de creștere foarte mari pentru companiile care încep să devină atractive pentru vânzare, în vreme ce pentru traderii care au apelat la Short-Selling poate aduce câștiguri imense. Short-Selling-ul este un mecanism care permite valorificarea unei diferențe de preț pe o piață în scădere, în timp ce Hedging-ul este un mecanism care permite protejarea portofoliului împotriva fluctuațiilor nedorite.

În încercarea de a ajuta sectorul IMM să nu se prăbușească total și iremediabil în această criză de infectare cu COVID-19, au fost promovate o serie de acțiuni la scară națională, după cum urmează:

1. Amânarea plăților pentru utilități – electricitate, gaze naturale, apă, servicii telefonice și de internet, precum și de amânarea la plată a chiriei pentru imobilul cu destinație de sediu social și de sedii secundare. Beneficiarii sunt IMM care și-au întrerupt activitatea total sau parțial în baza deciziilor emise de autoritățile publice competente și care dețin certificatul de situație de urgență emis de Ministerul Economiei, Energiei și Mediului de Afaceri, pe durata stării de urgență. Aceste dispoziții sunt valabile și pentru următoarele profesii care îndeplinesc servicii de interes public: notari publici, avocați, executori judecătorești etc. Pentru alte contracte în derulare încheiate de IMM-uri poate fi invocată forța majoră împotriva acestora numai după încercarea, dovedită cu înscrisuri comunicate între părți prin orice mijloc, inclusiv prin mijloace electronice, de renegociere a contractului, pentru adaptarea clauzelor acestora cu luarea în considerare a condițiilor excepționale generate de starea de urgență.

2. Declarația privind beneficiarul unic - termenul de depunere a declarației se prelungește cu trei luni de la data încetării stării de urgență instituite prin Decretul nr. 195/2020 privind instituirea stării de urgență pe teritoriul României. Iar pe durata stării de urgență se suspendă depunerea acestei declarații.

3. IMM Invest România – Programul de susținere a întreprinderilor mici și mijlocii care acordă garanții de stat în favoarea fiecărui beneficiar participant în program pentru una dintre următoarele categorii de credite, după cum urmează: a) unul sau mai multe credite pentru realizarea de investiții și/sau unul sau mai multe credite/linii de credit pentru capital de lucru, garantate de către stat, prin Ministerul Finanțelor Publice, în procent de maximum 80% din valoarea finanțării, exclusiv dobânzile, comisioanele și spezele bancare aferente creditului garantat. Valoarea maximă cumulată a finanțărilor garantate de stat care pot fi acordate unui beneficiar în cadrul acestei facilități este de 10.000.000 lei. Valoarea maximă a creditelor/liniilor de credit pentru finanțarea capitalului de lucru acordate unui beneficiar nu poate depăși media cheltuielilor aferente capitalului de lucru din ultimii doi ani fiscali, în limita a 5.000.000 lei. Pentru creditele de investiții, valoarea maximă a finanțării este de 10.000.000 lei. Pentru IMM-urile care nu au depus situații financiare la data solicitării creditului garantat, valoarea maximă a finanțării pentru creditele/liniile de credit pentru capital de lucru va fi calculată ca dublul mediei cheltuielilor aferente capitalului de lucru din bilanțele lunare, sau b) una sau mai multe garanții pentru credite/linii de credit pentru finanțarea capitalului de lucru, exclusiv dobânzile, comisioanele și speze bancare aferente creditului garantat de stat în procent de maximum 90% acordat unei microîntreprinderi sau întreprindere mică, în valoare maximă de 500.000 lei pentru microîntreprinderi, respectiv maximum 1.000.000 lei pentru întreprinderile mici. Valoarea maximă a fiecărei finanțări acordate unui beneficiar nu poate depăși media cheltuielilor aferente capitalului de lucru din ultimii 2 ani fiscali, în limita pragurilor prevăzute anterior. Pentru microîntreprinderi sau întreprinderile mici care nu au depus situații financiare la data solicitării creditului garantat, valoarea maximă a finanțării pentru creditele/liniile de credit pentru capital de lucru va fi calculată ca dublul mediei cheltuielilor aferente capitalului de lucru din bilanțele lunare. Perioada de subvenționare a dobânzii este de la momentul acordării creditelor/liniilor de credit contractate după intrarea în vigoare a prezente ordonanțe de urgență și poate dura până la 31 martie 2021. Subvenționarea dobânzii se aprobă anual printr-un act normativ cu putere de lege pentru primul an și pentru următorii 2 ani doar în condițiile în care creșterea economică estimată de Comisia Națională de Strategie și Prognoză pentru această perioadă se situează sub nivelul celei înregistrate în anul 2020. Durata maximă a finanțărilor este de 120 de luni în cazul creditelor pentru investiții și de 36 de luni în cazul creditelor/liniilor de credit pentru capital de

lucru. Creditele/liniile de credit pentru capitalul de lucru pot fi prelungite cu maximum 36 de luni, urmând ca, în ultimul an de prelungire, să fie rambursate în condițiile stabilite prin normele metodologice de aplicare a ordonanței de urgență.

6.2 Micile afaceri în era COVID: 5 strategii creative testate de micii antreprenori

Starea de urgență a obligat multe afaceri mici să-și suspende activitatea, însă o parte dintre acestea, au decis că nu pot pune punct și astfel au gândit strategii creative, instrumente și oportunități prin intermediul cărora continuă să-și servească clienții și chiar să-și întărească poziția în piață.

Cum reușesc acestea să continue să producă, care este secretul lor?

Suntem cu toții de acord că distanțarea socială este necesară și imperativă pentru sănătatea întregii comunități. În egală măsură, trebuie să recunoaștem și faptul că această măsură are un efect secundar în mediul de business, devastator pe alocuri, manifestat asupra multor afaceri care se bazuau pe interacțiunea cu publicul pentru a-și desfășura activitatea. De la hoteluri la restaurante, de la mici buticuri de haine și cadouri, la florării, saloane de înfrumusețare și servicii de curățătorie ș.a.m.d., companiile au fost nevoite să-și amâne strategiile pe care se bazuau în mod obișnuit și să găsească, contra-cronometru, noi soluții de supraviețuire.

Principala concluzie legată de evoluția micilor afaceri în această perioadă de criză sanitară poate fi sintetizată într-un singur cuvânt cheie: **FLEXIBILITATEA**. În vremuri total opuse cu ceea ce cunoaștem ca fiind "business as usual", afacerile care reușesc în această perioadă să-și mențină clienții, veniturile și angajații, dau dovadă de multă flexibilitate și creativitate în strategia lor comercială și de distribuție.

1. Descoperirea unui nou segment sau reinventarea parțială sau totală a afacerii

În multe cazuri, clientela pe care micile afaceri se bazuau nu mai are cum să beneficieze în mod direct de serviciile oferite de acestea. Astfel, business-urile s-au reorientat și și-au dezvoltat noi tehnologii de servire (online) sau segmente de piață pe care să le poată adresa în această perioadă. Iată câteva moduri în care diferiți antreprenori au ales să continue la distanță:

- Cafenelele cu specific pentru părinți au dezvoltat, în paginile de facebook sau website, magazine online prin care vând produse destinate copiilor (jucării, cărți etc.). Unele au mers chiar un pic mai departe, apelând la sprijinul clienților fideli care pot cumpăra vouchere de consum sau de organizare petreceri, valabile odată ce locația va fi redeschisă;
- Saloanele de înfrumusețare "vând" clienților kituri de îngrijire acasă (formate din produse și consultanță) sau pur și simplu își închiriază clienților diferite aparaturi (de exemplu: mașinile de tuns);
- Unii producători de haine își concentrează acum energiile și forța de muncă pe producția de echipamente de protecție (măști, combinezoane etc.);
- O parte din producătorii de produse cosmetice și-au modificat liniile de producție astfel încât să poată produce dezinfectanți.

2. Reinventarea modului de a ajunge la clienți

Mulți antreprenori, care nu au posibilitatea de se reinventa în această perioadă sau a crea noi produse sau servicii, au dat dovadă de foarte multă creativitate și tact în optimizarea canalului prin care produsele sau serviciile lor ajung la clienții finali. Iată câteva exemple:

- În cazul restaurantelor, care se bazuau înainte de criză exclusiv pe contact direct cu consumatorul, am observat următoarele reacții la piață:
 - o parte continuă să-și răsfete clienții oferindu-le serviciile și produsele gastronomice pe baza de comandă dezvoltându-și în site-urile proprii sau folosind instrumente facebook, platforme de comenzi unde afișează meniul ce va fi pregătit în zilele următoare și prin care preiau comenzi cu livrare a doua zi;

- altele au decis să funcționeze pe meniu "a la carte" înscriindu-se în platformele de profil specializate precum FoodPanda, Glovo, Tazz, UberEats etc.
- Aprozarea s-au închis în offline și și-au deschis tarabe în online livrând legume și fructe proaspete la ușa clienților:
 - principalul canal de reclamă și atragere a potențialilor clienți rămâne în această nișă Facebook-ul, însă unii și-au pregătit inclusiv site-uri proprii sau au aderat la platforme de sprijin create pentru producătorii români. Este o adevărată vânzoleală și pe grupurile de Facebook unde comunitatea încearcă să sprijine legumicultorii români și se organizează cu comenzi date prin aprozare, platforme sau direct la producător. Și Patria Credit a lansat o astfel de comunitate unde producătorii sunt puși în contact direct cu consumatorii;
 - din această categorie de comercianți și producători au câștigat rapid piață cei ce au oferit mai multe posibilități de plată, dincolo de cash:
 - legumicultori care acceptă plata prin SMS;
 - sisteme variate de virament bancar: plata prin transfer bancar sau Revolut;
 - plata cu POS-ul mobil .
- O altă poveste interesantă este cea a unui magazin de jucării care, de când s-a mutat în online, oferă copiilor posibilitatea de a face un tur virtual în magazin cu ajutorul aplicației FaceTime și de a-și alege astfel jucăria pe care și-o doresc;
- De creativitate au dat dovadă și sălile de fitness sau yoga care au în continuare grijă de sănătatea și starea fizică a clienților lor, mutându-și cursurile în online folosind aplicații precum Zoom sau Facebook Live;
- În segmentul floriștilor, se poate observa că cei ce își continuă activitatea și-au dezvoltat platforme online de comenzi flori și cadouri cu livrare acasă. Cei ce nu au această opțiune, au recurs la canalele existente de livrare, similar strategiei adoptate de restaurante. De exemplu, o seră de pe lângă București a reușit să-și comercializeze florile recoltate în această perioadă, cu pierderi minime, deschizându-se publicului larg prin înscrierea ofertei în platforma Glovo.

Exemple ce pot fi înscrise în această categorie sunt foarte multe, ele subliniind importanța deschiderii oricărui business către zona de online: acest canal nu doar te poate ajuta să rămâi în contact cu clienții tăi și să minimizezi pierderile, ci, chiar mai mult, îți poate oferi posibilitatea de a atrage clienți noi din zone geografice pe care, doar din magazinul fizic, nu ai fi avut cum să le atragi.

3. Parteneriatele

Tot auzim prin reclame un slogan care, poate înainte de criză ar fi părut un non-sens, "la distanță, dar împreună vom reuși". Parteneriatele, mai ales în vremuri tulburi, sunt poate cea mai bună reflexie a acestui slogan. Taximetriștii și firmele private de transport individual de persoane se numără printre industriile cele mai afectate de această criză.

Sunt însă antreprenori care au înțeles rapid că dacă vor face un parteneriat în această perioadă le va fi mult mai ușor să traverseze orice vremuri tulburi. Astfel, vedem cum Blackcab ajută Bringo la livrările produselor cumpărate din supermarket și livrate direct acasă, firme mari care preiau angajați temporar de la alte businessuri sau florării care se asociază cu magazine de decorațiuni pentru a oferi soluții de a crea spații verzi pe balconurile sau în interiorul caselor clienților.

4. Rămâi în contact cu clienții tăi

În situația în care clienții tăi nu au acces la serviciile oferite de afacerea ta în acest moment, te sfătuim să rămâi, pe cât posibil în contact cu ei. După ce apele se vor liniști, vei avea nevoie să se întoarcă la tine și să continueți relația comercială avută. Iată câteva idei de cum poți ajunge la clienții tăi:



UNIUNEA EUROPEANĂ



1. Transmite-le un email;
2. Îngrijește-te de website și asigură-te că ai informații actualizate;
3. Comunică cu ei folosind platformele social media – Facebook sau Instagram.

5. *Investește de pe acum în viitorul afacerii tale*

Profitați de relanti-ul acestei perioade și gândiți-vă la viitorul afacerii voastre, la ce acțiuni și strategii pot fi puse în aplicare în momentul în care limitările acestei perioade vor fi trecut. Aici sugerăm a pune pe listă:

- Aspecte și dezvoltări care ți-ar fi fost de ajutor să le fi avut în această perioadă;
- Să analizezi cum programe precum IMM Invest România îți pot fi de ajutor atât în a gestiona nevoile curente, dar mai ales pentru a te dezvolta. Patria Bank este bancă parteneră în programul IMM Invest România și te invităm să afli mai multe detalii;
- Partea de marketing și comunicarea cu clienții – trebuie să te gândești că nu doar tu vei reveni în activitate cu motoarele turate, ci și competiția.



Beneficiar:
UNIVERSITATEA
PETROL-GAZE DIN PLOIEȘTI



Partener:
FUNDAȚIA CIVIC SENS

ANEXĂ

OFERTA EDUCAȚIONALĂ A UPG PLOIEȘTI ÎN VEDEREA ADMITERII LA STUDII UNIVERSITARE DE LICENȚĂ

Bd. București Nr. 39, 100680, Ploiești, www.upg-ploiesti.ro

-structură construită pe facultăți, domenii de studii, durata studiilor, forma de învățământ și specializare –

FACULTATEA DE INGINERIA PETROLULUI ȘI GAZELOR	Denumirea domeniului Durata studiilor/ Forma de învățământ		Specializarea
	MINE, PETROL ȘI GAZE	4 ani /IF	Inginerie de petrol și gaze
		4ani/ IFR	
		4 ani /IF	Transportul, depozitarea și distribuția hidrocarburilor
INGINERIE GEOLOGICĂ 4 ani /IF		Geologia resurselor petroliere	

IF- învățământ cu frecvență; IFR - învățământ cu frecvență redusă

FACULTATEA DE INGINERIE MECANICĂ ȘI ELECTRICĂ	Denumirea domeniului Durata studiilor/ Forma de învățământ		Specializarea
	INGINERIE MECANICĂ 4 ani / IF		Utilaje petroliere și petrochimice - UPP
			Utilaje pentru transportul și depozitarea hidrocarburilor -UTDH
	INGINERIE ELECTRICĂ 4 ani / IF		Electromecanică - EM
	INGINERIA SISTEMELOR	4 ani/IF	Automatică și informatică aplicată - AIA
		4 ani/IFR	
	CALCULATOARE ȘI TEHNOLOGIA INFORMAȚIEI 4 ani / IF		Calculatoare - C
INGINERIE ȘI MANAGEMENT	4 ani/IF	Inginerie economică în domeniul mecanic - IEDM	
	4 ani/ID		

IF- învățământ cu frecvență; IFR - învățământ cu frecvență redusă; ID – învățământ la distanță.

FACULTATEA DE TEHNOLOGIA PETROLULUI ȘI PETROCHIMIE	Denumirea domeniului Durata studiilor/ Forma de învățământ	Specializarea
	INGINERIE CHIMICĂ 4 ani / IF	Prelucrarea Petrolului și Petrochimie
		Petroleum processing and petrochemistry (Prelucrarea petrolului și petrochimie-cu predare în limba engleză)
		Ingineria și informatica proceselor chimice și biochimice
	INGINERIA MEDIULUI 4 ani / IF	Controlul și securitatea produselor alimentare
Ingineria și protecția mediului în industrie		

IF- învățământ cu frecvență

FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE	Denumirea domeniului Durata studiilor/ Forma de învățământ		Specializarea	
	ADMINISTRAREA AFACERILOR 3 ani / IF			Merceologie și managementul calității
				Economia comerțului, turismului și serviciilor
	FINANȚE 3 ani / IF			Finanțe și bănci
	CONTABILITATE	3 ani/IF		Contabilitate și informatică de gestiune
		3 ani/ID		
	CIBERNETICĂ, STATISTICĂ ȘI INFORMATICĂ DE GESTIUNE 3 ani / IF		Informatică economică	
MANAGEMENT	3 ani/IF		Management	
	3 ani/ID			

IF- învățământ cu frecvență; ID – învățământ la distanță

FACULTATEA DE LITERE ȘI ȘTIINȚE	Denumirea domeniului Durata studiilor/ Forma de învățământ		Specializarea
	LIMBĂ ȘI LITERATURĂ 3 ani / IF		Limba și literatura română-Limbă și literatura engleză
			Limba și literatura engleză- Limbă și literatura franceză
	INFORMATICĂ 3 ani / IF		Informatică
	ȘTIINȚE ADMINISTRATIVE	3 ani/ IF	Administrație publică
		3 ani/ IF	Asistență managerială și administrativă
	ȘTIINȚE ALE EDUCAȚIEI 3 ani / IF		Pedagogie
Pedagogia învățământului primar și preșcolar			

IF- învățământ cu frecvență

OFERTA EDUCAȚIONALĂ A UPG PLOIEȘTI ÎN VEDEREA ADMITERII LA STUDII UNIVERSITARE DE **MASTERAT**

Bd. București Nr. 39, 100680, Ploiești, www.upg-ploiesti.ro

-structură construită pe facultăți, domenii de studii, durata studiilor, forma de învățământ și specializare –

FACULTATEA DE INGINERIA PETROLULUI ȘI GAZELOR	Denumirea domeniului Durata studiilor/ Forma de învățământ		Specializarea
	MINE, PETROL ȘI GAZE 1,5 ani/IF		Forajul sondelor
			Extracția petrolului
			Tehnologia transportului, depozitării și distribuției hidrocarburilor
			Management în industria petrolieră
			Inginerie de zăcământ
	INGINERIE GEOLOGICĂ 1,5 ani /IF		Geologia petrolului
MINE, PETROL ȘI GAZE 2 ani /IF		Petroleum Engineering/ Inginerie de petrol*	

IF- învățământ cu frecvență; * limba de predare - limba engleză

FACULTATEA DE INGINERIE MECANICĂ ȘI ELECTRICĂ	Denumirea domeniului Durata studiilor/ Forma de învățământ	Specializarea
	INGINERIE MECANICĂ 1,5 ani / IF	Managementul riscului și ingineria fiabilității utilajului petrolier și petrochimic
		Ingineria sistemelor de transport și depozitare a hidrocarburilor
		Ingineria exploataării optime a utilajului petrolier
	INGINERIA SISTEMELOR 1,5 ani / IF	Automatizări avansate
INGINERIE ȘI MANAGEMENT 1,5 ani / IF	Ingineria și managementul producției utilajului petrolier și petrochimic	

IF- învățământ cu frecvență

FACULTATEA DE TEHNOLOGIA PETROLULUI ȘI PETROCHIMIE	Denumirea domeniului Durata studiilor/ Forma de învățământ	Specializarea
	INGINERIE CHIMICĂ 1,5 ani / IF	Tehnologii avansate în Prelucrarea Petrolului
		Inginerie Chimică Asistată de Calculator pentru Rafinării și Petrochimie
		Chemical Engineering for Refineries and Petrochemistry
	INGINERIA MEDIULUI 1,5 ani / IF	Tehnologii Avansate în Ingineria Protecției Mediului
INGINERIA MEDIULUI 2 ani / IF	Controlul Calității Produselor și a Factorilor de Mediu	

IF- învățământ cu frecvență

FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE	Denumirea domeniului Durata studiilor/ Forma de învățământ	Specializarea
	MANAGEMENT 2 ani / IF	Managementul sistemelor microeconomice
		Managementul sectorului public
		Managementul sistemului bancar
	ADMINISTRAREA AFACERILOR 2 ani / IF	Administrarea și finanțarea proiectelor de dezvoltare
		Strategii în afaceri internaționale
Administrarea afacerilor în industria de petrol și gaze		
CONTABILITATE 2 ani / IF	Contabilitate, fiscalitate și audit	
INFORMATICĂ ECONOMICĂ 2 ani / IF	Tehnologii informatice pentru afaceri	

IF- învățământ cu frecvență

FACULTATEA DE LITERE ȘI ȘTIINȚE	Denumirea domeniului Durata studiilor/ Forma de învățământ	Specializarea
	FILOLOGIE 2 ani / IF	Concepte și strategii de comunicare interculturală
		Studii culturale românești în context european
	INFORMATICĂ 2 ani / IF	Tehnologii avansate pentru prelucrarea informației
	ȘTIINȚE ADMINISTRATIVE 2 ani / IF	Administrație publică și integrare europeană
	ȘTIINȚE ALE EDUCAȚIEI 2 ani / IF	Consiliere școlară și dezvoltarea carierei
Management educațional și integrare europeană		

IF- învățământ cu frecvență