

Universitatea “ TEFAN CEL MARE” Suceava
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI ADMINISTRATIVE PUBLICE
Specializări MASTER:

Administrarea proiectelor europene (APE – anul I)
Management și administrarea afacerilor (MAAF - Anul II)

ANTREPRENORIAT

**Antreprenoriat și tehnici
decizionale în afaceri
internaționale**

NOTE DE CURS

Prof. dr. Carmen NASTASE

Universitatea Suceava 2011 - 2012

CUPRINS

Capitolul 1 Abordarea conceptului de antreprenoriat	4
Capitolul 2 Metode de stimulare a creativității antreprenorilor	12
Capitolul 3 Elemente urmărite de antreprenori	14
Capitolul 4 Planul de marketing	17
Capitolul 5 Analiza mediului intern și a mediului extern companiei	25
Capitolul 6 Strategiile de marketing	32
Capitolul 7 Noiuni de minime contabilitate ce trebuie cunoscute de antreprenori	38
Capitolul 8 Analiza riscului în activitatea antreprenorial	41
BIBLIOGRAFIE RECOMANDAT	554

Obiectivele cursului:

- în alegerea noțiunilor generale referitoare la antreprenor – care este considerat un veritabil motor al dezvoltării
- conceptualizarea noțiunii de formare antreprenorială
- prezentarea celor mai importante tipuri de întreprinderi
- însușirea unor metode de dezvoltare a abilităților antreprenoriale, pentru dezvoltarea unui mod de gândire și acțiune specific antreprenorial.

Tematica cursului

- 1. firma ca agent economic central al economiei de piață**, definirea obiectivelor pentru afacerile mici și mijlocii
- 2. ce înseamnă să fii întreprinzător** - metode de stimulare a creativității (Brainstorming)
- 3. în ce constă activitatea antreprenorială** – caracteristici antreprenoriale
- 4. oportunitățile economice și caracteristicile pieței ca element determinant al inițierii și derulării afacerii**, metode de analiză a ideilor de afaceri (SWOT)
- 5. modul de funcționare și managementul afacerii**, strategia și mixul de marketing, calcularea costurilor: costuri directe/indirecte, fixe/variabile, introducerea în contabilitate: contul de profit și pierderi, fluxul de numerar, bilanțul, structura și dezvoltarea unui plan de afaceri
- 6. etica și responsabilitatea în afaceri** – comunicarea în afaceri
- 7. riscul și reușita în afaceri** – gestiunea riscului

CAPITOLUL 1 ABORDAREA CONCEPTULUI DE ANTREPRENORAT

O trasatura distincta a economiilor dezvoltate este reprezentata de **rolul vital al antreprenoriatului ca pilon central al cresterii economice**. Intreprinzatorii motivati, gata de a-si asuma riscuri, infiinteaza firme noi generatoare de locuri de munca. In mod particular, progresul tehnologic rapid continua sa genereze noi afaceri si sa duca la dezvoltarea celor existente, constituind un factor decisiv pentru adaptarea la noi oportunitati pe piata, dobandirea de noi cunostinte si cresterea productivitatii.

Intreprinderile mici si mijlocii (IMM-uri) domina scena afacerilor din intreaga lume, reprezentand 95% din numarul total de companii (OECD, 1997 si Comisia Europeana, 2003). Mai mult, studiile de profil sublinieaza importanta IMM-urilor pentru crearea de locuri de munca si dezvoltare economica. In plus, IMM-urile conduc la cresterea competitiei pe piata, ceea ce are ca rezultat reducerea preturilor, imbunatatirea calitatii produselor, precum si favorizarea implementarii de noi tehnologii la nivelul firmei.

Avind in vedere restrictiile cu care se confrunta micile firme, in ce priveste resursele, si vulnerabilitatea lor legata de schimbarile de mediu si incertitudinea, intelegerea aprofundata a factorilor si mecanismelor care explica dezvoltarea firmelor mici reprezinta un aspect cheie pentru proprietarii de afaceri si economie. De aceea exista un interes crescind pentru identificarea principalelor caracteristici ce diferentiaza firmele care inregistreaza crestere fata de cele care nu se dezvolta sau chiar se desfiinteaza. Pe de alta parte, este important de stiut mai mult despre procesele de crestere si, respectiv, de dezvoltare, prin care trec firmele, si, de asemenea, imbunatatirea cunostintelor noastre despre acei factori care contribuie la cresterea inregistrata de firme este un aspect relevant pentru crearea si aplicarea cuvenite a unor politici de sustinere mai selective.

Conform unor statistici recente, intreprinderile mici si mijlocii (IMM) reprezinta peste 95% din numarul total al firmelor din Romania. Aportul lor la economia actuala este semnificativa, intrucat ele influenteaza factori importanti cum ar fi: cresterea economica, competitivitatea, schimbarile in structura economica si ocuparea fortei de munca.

Politica in domeniul intreprinderilor mici si mijlocii a devenit in Romania o parte integranta a politicii de dezvoltare regionala, datorita rolului pe care il au acestea, acela de "locomotive" pentru dezvoltarea economica de lunga durata, in crearea de locuri de munca si contributia lor semnificativa la diminuarea somajului. Daca se are in vedere faptul ca la inceputul anilor '90 intreprinderile mici si mijlocii erau aproape inexistente, se poate aprecia ca acestea au avut o

dinamica ascendenta. Dezvoltarea IMM-urilor a fost trenata inasa de numerosi factori, precum accesul dificil la surse de finantare pentru investitii pe termen mediu si lung si insuficinta serviciilor de consiliere si asistenta pentru IMM-uri.

Antreprenorul (întreprinz torul) este acea persoan care î i asum riscul începerii propriei afaceri. Dar i cel care prin inova ie i creativitate poate promova succesul firmei din care face parte.

Întreprinz torul este acea persoan care ini iaz singur sau în asociere o afacere, asumându- i riscul de a investi capital i anumite responsabilit i de a conduce firma.

De regul întreprinz torii dispun de experien profesional , dar în prezent majoritatea ignor cunoa terea managerial .

Profilul unui întreprinz tor este definit de urm toarele **tr s turi:**

- Un sim dezvoltat de independen ;
- Dorin a de a- i asuma o responsabilit e de a conduce o afacere ;
- Capacitatea crescut la efort intens i de durat ;
- Preferin a pentru afaceri cu grad mediu de risc;
- Reac ie rapid , decizii prompte în activitatea curent ;
- Organizare eficient a timpului de munc .

In literatura clasic s-au identificat trei tipuri de întreprinz tori:

- 1) **Întreprinz tori conduc tori** al c ror obiectiv principal îl constituie siguran a.
- 2) **Întreprinz tori inovativi** al c ror obiectiv principal este dorin a de a avea senza ii.
- 3) **Întreprinz tori controlori** care urm resc câ tigarea i men inerea puterii.

Exist i alte teorii privind clasificarea întreprinz torilor cum ar fi:

Teoria Vesper(1980) – 11 categorii de tipuri de întrepriz tori

- Indivizii singuratici care lucreaz pentru ei îns i;
- Indivizii care formeaz echipe;
- Inovatorii singuratici;
- Indivizii care copiaz vedete;
- Indivizii care exploateaz economiile de scar ;
- Persoanele care acumuleaz capital;

- Indivizii specializa i în achizi ii;
- Arti tii vânz torii – cump r torii;
- Speciali tii în conglomer ri;
- Speculatorii;
- Manipulatorii de valoare.

Schuman(1982) – 10 tipuri de întreprinz tori

- Independentul care porne te afacerea de la zero;
- Achizitorul;
- Succesorul într-o afacere de familie;
- Succesorul într-o afacere exterioră familiei;
- Fran izorul;
- Fran izatul;
- Antreprenorul conduc tor al unei corpora ii;
- Antreprenorul non profit;
- Individul care lucreaz pentru sine;
- Al ii.

V duva(2004) - 3 tipuri distincte de întreprinz tori

- Creatorii – pornesc noi afaceri cu visul de a crea un produs sau serviciu nou;
- Mo tenitorii – mo tenesc o afacere sau într într-o afacere de familie;
- Administratorii – care cumpar o afacere sau o fran iz .

Evolu ia rolului întreprinz torilor a fost puternic influen at de principiile i tehnicile manageriale, fiind în strâns leg tur cu mediul social din care provine întreprinz torul. El trebuie s fie con tient c î i asum responsabilit i de natur economic , etic , social fa de angaja t, furnizor, clien i.²

Antreprenoriatul nu mai este un concept abstract. Exista cerere si interes din ce in ce mai mare pentru plasarea "antreprenoriatului" (crearea de noi afaceri) ca element cheie in procesul de dezvoltare si revitalizare a zonelor mai putin dezvoltate din Europa. Mai mult, cresterea gradului de

² Dobrot , Ni – Economie politic . O tratare unitar a problemelor vitale ale oamenilor (Ed. Economic , Bucure ti 1997)

constientizare, in ultimul deceniu, a importantei intreprinderilor nou create si a intreprinderilor mici si mijlocii (IMM-uri) in cadrul dezvoltarii economice a determinat multe administratii publice formate din membri ai tuturor formatiunilor politice si la toate nivelurile sa creeze politici care sa favorizeze si sa stimuleze crearea de noi firme.

De asemenea, activitatea antreprenoriala a trezit interesul multor cercetatori din mediul universitar care au demonstrat ca niveluri ridicate ale activitatii antreprenoriale pot avea efecte pozitive asupra generarii de locuri de munca si cresterii economice.

Studiu de caz 1

Modelele si procesul antreprenorial – studiu comparativ

Uniunea Europeana incepe sa acorde o atentie mai mare dezvoltarii zonelor rurale, oferind mai mult decat simplul sprijin agricol si pe masura ce incepe sa se raspandeasca ideea ca crearea de afaceri si dezvoltarea pot constitui cea mai buna strategie pentru dezvoltarea rurala, rapoarte noi provenite din diferite surse internationale pun acum sub semnul intrebării beneficiile sprijinului antreprenorial pentru dezvoltarea economica a zonelor rurale.

Rezultatele unui studiu recent (lansat de OCDE in 2003) privind influenta antreprenoriatului asupra dezvoltarii economice locale, efectuat in 30 de tari, arata ca stimularea activitatii antreprenoriale poate oferi o alternativa la plata ajutorului de somaj in zonele rurale, dar ca efectele directe asupra locurilor de munca si asupra cresterii sunt modeste in aceste zone si adesea favorizeaza segmente specifice de populatie. Potrivit studiului exista multe obstacole care impiedica dezvoltarea antreprenoriatului in zonele rurale, influentand atat dimensiunea cat si forma activitatii antreprenoriale si sansele sale de reusita. Studiul incheie prin a afirma ca factorii institutionali neoficiali, precum lipsa unor exemple pozitive de intreprinzatori (modele de urmat) si retelele limitate sunt cateva dintre barierele cele mai importante in calea dezvoltarii antreprenoriatului in mediul rural (OECD, 2003). In lipsa unor modele de urmat in domeniul antreprenoriatului, agentii economici nu au forta necesara pentru a lua deciziile de care este nevoie pentru a deveni intreprinzator.

Folosind un esantion de 843 de persoane din Spania, pentru anul 2003, obiectivul principal al cercetarii este de a identifica determinarea si apoi compara nivelurile activitatii antreprenoriale in zonele rurale din Catalonia cu zonele rurale din restul Spaniei. Dorinta a fost de a determina daca modelele antreprenoriale au acelasi impact, in toate regiunile, asupra diferitelor etape ale procesului antreprenorial. In consecinta, scopul este de a evalua influenta specifica pe care o au modelele

antreprenoriale asupra nivelelor superioare ale activitatii antreprenoriale regasite in zonele rurale din Catalonia.

Rezultatul principal al acestui raport indica faptul ca exista o diferenta semnificativa in influenta pe care o au modelele antreprenoriale in diferitele decizii din procesul antreprenorial din zonele rurale din Catalonia comparativ cu zonele rurale din restul Spaniei. Rezultatele pentru prima ipoteza formulata indica faptul ca modelele antreprenoriale au un efect pozitiv semnificativ asupra intentiei de a intreprinde (prima etapa a procesului antreprenorial) apartinand persoanelor ce traiesc in zonele rurale din Spania. Din contra, in cazul celor de-a doua si a treia ipoteze ce masoara influenta modelelor antreprenoriale in perioadele anterioara si posterioara activitatilor premergatoare demararii afacerii (cea de-a doua si a treia etapa a procesului antreprenorial), am descoperit ca a cunoaste personal alti intreprizatori care si-au demarat recent activitatea antreprenoriala are o influenta statistica semnificativ pozitiva asupra populatiei din zona rurala a Cataloniei. Un alt rezultat important este ca increderea in propriile abilitati antreprenoriale apare ca un factor semnificativ din punct de vedere statistic influentand toate etapele procesului antreprenorial.

Implicatiile in mediul stiintific a acestor rezultate rezida in principal in sprijinul puternic pentru acordarea unei importante mai mari abordarii institutionale a studiului antreprenorialului, in special in ceea ce priveste diferentele in nivelurile activitatii antreprenoriale pe regiuni. Pe baza acestei cercetari se poate conchide ca institutiile neoficiale reprezinta scheletul de baza al procesului de luare a deciziei in sfera antreprenoriala. Chiar si in zonele care se disting prin politici si institutii oficiale relativ omogene, activitatea antreprenoriala este adesea distribuita inegal ca o consecinta a varietatii de structuri institutionale neoficiale, cele mai multe legate de momente istorice care stabilesc zone diferite in functie de caile distincte ale dezvoltarii institutiilor. Acest raport ofera sprijin empiric asupra numarului in crestere de lucrari teoretice care pun bazele unei premise similare. Regiuni cu cadre institutionale neoficiale diferite vor reactiona diferit la politici si institutii oficiale identice.

Aceasta presupune implicatii importante ale rezultatelor acestui raport, pentru persoanele responsabile de crearea politicilor. In esenta concluziile studiului recomanda ca politicile de sprijinire a activitatilor antreprenoriale la nivel local trebuie sa puna in primul rand bazele institutiilor neoficiale necesare in cadrul comunitatii, inainte de a aplica masurile elaborate de institutiile oficiale pentru promovarea activitatii antreprenoriale. Sprijinul oficial poate fi in van in lipsa unui cadru institutional neoficial adecvat.

Rezultatele studiului subliniaza in mod specific importanta modelelor antreprenoriale in cadrul cercului social personal al individului drept un stimul pozitiv, explicand nivelurile antreprenoriale

inegale din diferite zone geografice. Aceasta sugerează ca politicile de sprijin al antreprenoriatului ar trebui să pună bazele unei interacțiuni sociale mai mari în cadrul întreprinzătorilor existenți care să promoveze posibilitățile de relaționare cu potențiali întreprinzători, glorificarea rolului întreprinzătorului în comunitatea sa, precum și sărbătorirea succesului în afaceri al întreprinzătorilor existenți. Administratiile locale trebuie să crească vizibilitatea exemplelor pozitive de antreprenoriat din cadrul comunităților lor. Modele antreprenoriale pot ajuta la crearea unei atmosfere antreprenoriale propice în cadrul instituțional neoficial al unei comunități care va permite apoi politicilor oficiale de sprijin al antreprenoriatului să aibă un impact mult mai puternic asupra nivelului activității antreprenoriale locale.

Pentru întreprinzător, implicațiile studiului indică faptul că în toate cadrele instituționale, încrederea în propriile abilități antreprenoriale este o forță conducătoare care îi ghidează pe indivizi prin diferitele etape ale procesului antreprenorial. Încrederea în propriile abilități antreprenoriale este o consecință naturală a expunerii prelungite la modele pozitive de antreprenoriat. O persoană cu ambiții antreprenoriale poate câștiga încrederea necesară în propriile abilități antreprenoriale prin contactul personal apropiat cu persoane care au pus bazele cu succes propriilor afaceri.

Rolul antreprenorului în economia contemporană :

- Sunt cei care dezvoltă modele noi și îndrăznețe, vin cu soluții absolute noi
- Sunt cei care își asumă o parte din riscurile asociate dezvoltării afacerii, au viziunea și încrederea de a reuși și de a găsi formula de succes
- Antreprenorii sunt, fără îndoială, „purtătorii” cunoașterii, cei care o diseminează în societate și găsesc formulele stabile în care eficiența este maximizată

Studiu de caz 2

Raport al activităților antreprenoriale din România

Centre for Entrepreneurship & Business Research (CEBR) de a creat un raport. Al activităților antreprenoriale din România(2007). Folosind un eșantion alcătuit de către Centre for Entrepreneurship & Business Research (CEBR), pentru anul 2006, care include 1.449 persoane din România, raportul urmărește să prezinte și să identifice factorii demografici și socio-culturali precum și motivațiile persoanelor implicate în activități antreprenoriale, pentru a oferi o viziune mai largă în ce privește caracteristicile și motivațiile potențialilor și ale proaspetilor întreprinzători din România.

Rezultatele acestui prim raport indica faptul ca femeile sunt implicate puternic in activitatile antreprenoriale anterioare demararii afacerii (in proportie de 9,58%) in timp ce barbatii detin o pondere oarecum mai mare in crearea de afaceri in perioada recenta (16,75%). De asemenea s-a constatat ca varsta medie a celor implicati in activitati antreprenoriale este cuprinsa intre 33 si 35 ani. Totusi se observa ca persoanele cu varste cuprinse intre 36 si 50 ani sunt implicate intr-o masura mai mare in activitatile antreprenoriale anterioare demararii afacerii (9,40%). In cazul celor deveniti recent intreprinzatori, proportia cea mai mare o regasim la persoanele cu varste cuprinse intre 26 si 40 e ani (18,14%).

Mai mult, rezultatele obtinute indica importanta prezentei in cadrul familiei intreprinzatorului a uneia sau mai multor persoane intreprinzatoare pentru a spori activitatile antreprenoriale. O pondere de 38,6% din persoanele implicate in activitatile anterioare demararii afacerii raporteaza prezenta unui intreprinzator in familia lor, exemplul cel mai adesea dat fiind tatal (22,81%). Pentru persoanele devenite recent intreprinzatori, 20,69% dintre respondenti au un intreprinzator in familie si, precum in cazul persoanelor implicate in activitatile antreprenoriale anterioare demararii afacerii, tatal este membrul familiei cel mai des dat ca exemplu (15,09%).

In ceea ce priveste motivatiile pentru implicarea in activitatile antreprenoriale, rezultatele obtinute indica faptul ca persoanele din esantionul alcatuit de noi sunt motivate de cele mai diverse aspecte de viata pentru a deveni intreprinzatori. Oamenii percep antreprenoriatul mai mult ca pe o ocazie de a profita de oportunitatile de afaceri, de a-si imbunatati calitatea vietii. Mai interesant, rezultatele indica faptul ca respondentii considera si aspectele sociale ca fiind factori importanti care le motiveaza decizia de a se implica in activitati antreprenoriale.

Rezultatele acestui raport au implicatii importante pentru cei responsabili cu crearea politicilor. Practic, concluziile studiului dezvaluie importanta identificarii in primul rand a acestor factori (fie ei economici sau socio-culturali) care stimuleaza indivizii sa devina antreprenori inainte de a se aplica masuri legale pentru promovarea activitatii antreprenoriale.

In sfarsit, rezultatele acestui studiu ne incurajeaza sa ne largim cunostintele despre caile antreprenoriale urmate de catre romani. Mai exact, cercetari viitoare ar trebui sa incerce sa evalueze prezenta potentialelor diferite in activitatea antreprenoriala datorita considerentelor ce tin de genul intreprinzatorilor (activitatea antreprenoriala in randul femeilor).

În România antreprenoriatul nu este tocmai o poveste de succes, datorită :

- lipsei de capital inițial
- atitudinii față de risc

- lipsei de încurajare din partea statului etc.

În acest context sus inerea antreprenoriatului în România se poate face prin:

- Sus inerea IMM-urilor care vin cu idei novatoare prin programe de educare managerială ;
- Schimburi de experiență cu întreprinderi similare din țările cu experiență mai vastă în domeniul antreprenorial;
- Încurajarea IMM – urilor prin scutirea de taxe a afacerilor care dezvoltă idei cu potențial de succes;
- Reducerea obstacolelor birocratice în înființarea și funcționarea IMM-urilor.

Astfel, guvernele sau administrațiile locale ar putea introduce politici specifice pentru a îmbunătăți abilitățile individuale prin procesul antreprenorial. Aceste politici ar trebui să aibă să se adreseze sistemului educațional, prin programe de pregătire și de asistență tehnică. Este necesară o implicare mult mai activă a universităților pentru creșterea cunoștințelor legate de antreprenoriat și afaceri, precum și a capacităților și motivațiilor individuale. Programele de pregătire și de asistență tehnică ar trebui să stimuleze interacțiunea între firmele deja existente și persoanele particulare pentru a face ca potențialii întreprinzători să capete experiența ce poate fi vitală pentru dezvoltarea mai multor întreprinderi de succes.

În plus, se recomandă introducerea de politici care promovează formarea de echipe de întreprinzători. Aceste acțiuni ar trebui să promoveze comunicarea între antreprenori și persoanele fie interesate, fie implicate în activități de antreprenoriat, și ar putea include programe specifice care presupun lucrul în echipe sau locuri de întâlnire unde se pot face contacte între participanți sau gași parteneri.

CAPITOLUL 2 METODE DE STIMULARE A CREATIVITĂȚII ÎN ANTREPRENORILOR

Metodele de creativitate sunt utilizate în vederea generării unor idei de noi produse. Aceste metode nu urmăresc generarea de soluții care să răspundă nevoilor exprimate pe piață, ci caută să anticipeze evoluția nevoilor consumatorilor.

Metodele de creativitate pot fi împărțite în două categorii: metode intuitive și metode raionale.

Alături de aceste metode mai putem adăuga: Metoda Grupului Delphi, Metoda celor 6 pălării gânditoare, Tehnica Lotus (floare de nufăr), Metoda grupurilor interdependente (mozaic), Metoda piramidei, Starbursting (explozia stelară) etc.

Metodele intuitive au la bază ideea că un grup de indivizi este mult mai creativ decât fiecare individ care lucrează separat. Se pune accentul pe efectul sinergetic rezultat în urma interacțiunii dintre membrii grupului. Prin aceste metode se valorifică imaginația și intuiția persoanelor care participă la sesiunile de creativitate.

Metodele raionale presupun căutarea de idei de noi produse, pornind de la analiza sistematică a produselor existente. Pot fi avute în vedere în procesul de analiză o serie de aspecte ca: caracteristicile produselor existente, comportamentul lor în consum, modalitățile de utilizare, situațiile de consum etc.

Brainstorming

Termenul poate fi înțeles la modul generic ca o tehnică creativă de grup, menită să dea naștere unor idei în vederea soluționării unei probleme. Metoda popularizată de Alex Faickney Osborn la sfârșitul anilor 30 pare să fi devenit unul dintre instrumentele standard de lucru nu doar în organizații ci și în multe forme de educație. În dezbateri, brainstormingul poate reprezenta etapa de început a lucrului la o soluție nouă.

Brainstormingul este o metodă care ajută la crearea unor idei și concepte creative și inovatoare. Pentru un brainstorming eficient, inhibițiile și criticile suspendate vor fi puse de-o parte. Astfel, exprimarea va deveni liberă și participanții la un proces de brainstorming își vor spune ideile și preferințele fără teama de a fi respinși sau criticați. Un brainstorming durează în jur de o jumătate de oră și participă în medie 10 persoane. Se expune un concept sau o idee și fiecare își spune părerea despre cele expuse și absolut tot ceea ce le trece prin minte, inclusiv idei comice sau inaplicabile. O variantă a brainstormingului este brainwritingul.

Brainstorming-ul reprezinta o tehnica de stimulare a creativitatii, care implica participarea mai multor persoane, dintre care una colecteaza toate ideile .

Reguli de desfasurare:

- Toata lumea participa
- Se aplica pentru o tema
- Fii creativ!
- Cu cat mai multe idei, cu atat mai bine
- Fiecare idee este binevenita
- Fiecare participant- cate o idee, pe rand
- Fara repetitii
- Dati doar ideea, fara poveste
- Acordati participantilor incredere
- Idei cat mai trasnite si mai haioase
- Toate ideile sunt respectate, nu se evalueaza
- Nu radeti, nu va incrunutati, nu criticati
- Nu descurajati nici o idee
- Utilizati asociatii de idei
- Toate ideile sunt retinute si afisate

Aplicabilitatea brainstormingului este foarte larg . Metoda poate fi utilizat pentru solutiile unor aspecte legate de :

- creterea vânzătorilor ;
- lansarea unor produse noi ;
- temele campaniilor publicitare;
- reorganizarea unor produse;
- crearea unor nume de marcă sau de firme;
- identificarea unor ambalaje noi;
- găsirea unor noi canale de distribuție.

Metoda este aplicată pe grupuri de dimensiuni variind între zece persoane și câteva zeci de subiecți reuniți în același loc. Se recomandă ca grupurile să fie alcătuite din :

- Persoane având același rang ierarhic ;
- Bărbați și femei ;

- Un număr mic de experți specialiți în problema care urmează să fie soluționată .

CAPITOLUL 3 ELEMENTE URMI RITE DE ANTREPRENORI

3.1. COSTURI

Cheltuieli : orice sumă de bani cheltuit pentru derularea activității organizației pe parcursul unei perioade contabile și care se înregistrează în evidența contabilă a acelei perioade.

Costuri de producție generale – costurile indirecte necesare producției care includ, de obicei, cheltuieli cu materialele și forța de muncă ce nu sunt repartizate asupra unui singur produs sau serviciu creat și cheltuielile indirecte ocazionate de funcționarea fabricii și a celorlalte facilități ale companiei.

Costuri directe – costuri care pot fi identificate ca fiind legate în mod direct de fabricarea unui produs (serviciu sau orice alt gen de activitate a unei organizații). În mod obișnuit, acestea includ costul materiilor prime și al materialelor încorporate, cheltuieli directe cu forța de muncă și alte cheltuieli de producție specifice, care participă direct și uneori integral la obținerea produsului finit.

Costuri indirecte – cheltuieli care nu pot fi repartizate (atribuite) în mod direct asupra unei unități de produs, serviciu, activitate a organizației. Acestea includ, de obicei, costul proprietății, cheltuielile administrative generale și cheltuielile de desfacere. Se mai numesc cheltuieli generale ale organizației sau costuri de regie (indirecte).

Costuri fixe – costuri care nu variază odată cu volumul activității (deci, chiar dacă vânzările se dublează, o serie de costuri generale – administrative rămân neschimbate și sunt considerate fixe).

Costuri fixe directe – sunt acele costuri fixe generale care pot fi repartizate în mod unic asupra unui segment identificabil (produs, grup de produse, serviciu, piață etc.) al activității organizației.

Costuri fixe generale (common fixed costs) – acele costuri fixe care privesc întreaga activitate a organizației sau operațiunile unora dintre segmentele acesteia (produse, grupe de produse, piețe, servicii etc.) care deci nu pot fi repartizate în mod unic, direct, asupra unui anumit segment. (de ex. amortizarea clădirilor administrației).

Costuri semi-variabile – costuri care includ atât elemente de cost fix, cât și de cost variabil, de exemplu cheltuieli care variază în funcție de volumul activității, dar nu direct proporțional. De exemplu, o notă de plată pentru telefon va fi mai mare într-un trimestru când s-au dat mai

multe telefoane, dar nu se va dubla dac numărul telefoanelor date se dubleaz , în timp ce elementul de cost „chirie” r mâne neschimbat.

Costuri variabile – cheltuielile care variaza proporțional cu volumul activității (sau cu volumul vânz rilor se dubleaz , i vor fi deci considerate costuri variabile. Se mai numesc costuri marginale.

Cheltuieli directe – materii prime, salarii directe (personalul direct productiv) inclusiv CAS, pensie, omaj)

Cheltuieli indirecte

- chirii, utilități (cldur , gaz, ap , curent, gunoi)
- amortiz ri
- cheltuieli de între inere i func ionare utilaje i aparate
- salarii indirecte (personalul tehnic, economic, administrativ)
- cheltuieli cu automobile
- reclam , protocol, cheltuieli de deplasare, reprezentare
- consumabile, telefon, po t
- consultan i (financiar, contabilitate, fiscalitate, tehnic, marketing)
- dobânzi

COSTURI	DIRECTE	INDIRECTE
FIXE	<ul style="list-style-type: none"> - AMORTIZAREA UTILAJULUI DE TAIAT (trepte) - TRAININGUL PERSONALULUI 	<ul style="list-style-type: none"> - TELEFONUL - ELECTRICITATEA - SALARIUL SECRETAREI - CHIRIA PENTRU CL DIERA FABRICII - CARBURAN I PENTRU MA IN - RIGLA - LIPICI (si direct – m surabil) - TRANSPORTUL MATERIEI PRIME - SERVICII CONTABILE

VARIABLE

- SALARIILE
MUNCITORILOR
- COSTUL CARTOANELOR
- ALTE MATERII PRIME

3.2. PROFIT SI PIERDERI

Contul de profit si pierderi (Profit and loss account) – o situa ie centralizatoare a tranzac iilor realizate de c tre o organiza ie în decursul unei perioade de timp definite (de obicei un an), care ilustreaz veniturile create, costurile aferente , profitul sau pierderea rezultat . Poate, de asemenea s indice impozitul aplicat profitului brut, dividendele i rezervele.

Marja brut comercial – (gross profit margin) – diferen a dintre pre ul de vânzare al bunurilor/serviciilor i costul de ob inere a lor (se mai nume te marja profitului brut) (diferen a dintre încas rile totale i costul produselor vândute, înainte de deducerea costurilor de regie (indirecte)

Profit din exploatare – Operating profit

Profitul care rezult dup deducerea tuturor cheltuielilor opera ionale (mai pu in cele de capital) din valoarea vânz rilor. Se poate deduce i prin ad ugarea dobânzii de capital la profitul net raportat. Se nume te i profit din activitatea principal .

Profitul înainte de impozitare – profitul realizat de organiza ie, dup ce toate cheltuielile au fost acoperite din veniturile ob inute, dar înainte de a fi înregistrate impozitul datorat, dividendele i rezervele.

Contul de profit i pierderi – este o situa ie centralizatoare a tranzac iilor realizate de c tre o organiza ie în decursul unei perioade de timp definite (de obicei un an), care ilustreaz veniturile create, costurile aferente, profitul sau pierderea rezultat . Poate s indice impozitul aplicat profitului, dividendele i rezervele. Contul de profit i pierdere se bazeaz pe regula înregistr rii tuturor veniturilor i cheltuielilor efectuate sau care urmeaz s fie efectuate în perioada la care se refer situa ia contabil respectiv .

Contul de profit i pierdere ine seama se mi c rile viitoa re ale numerarului; astfel, contul trebuie s arate veniturile care au fost înregistrate, chiar dac nu au fost încasate i cheltuielile înregistrate, chiar

dac facturile nu sunt înc pl tite. La fel ca în cazul bilan ului contabil, formatele pentru declar a ia de profit pot s difere de la o organiza ie la alta i de la un sector la altul. Totu i, majoritatea respect principiul general de a începe lista articolelor înregistrate cu venitul i sursele acestuia, urmate de costurile acumulate în generarea acestui venit. ine i minte c această declara ie înregistreaz valorile intr rilor aferente procesului de transformare din anul precedent. Ca atare, de mult ori are prea pu in utilitate practic pentru managerii din organiza ie, cu excep ia cazului în care se întocmesc variante mai recente destinate contabilit ii manageriale, în cadrul perioadelor contabile formale. Totu i, ea reprezint adesea o surs primar de informa ii referitoare la performan , pentru proprietari, ac ionari i alte persoane interesate în performan a financiar a companiei.

CAPITOLUL 4 PLANUL DE MARKETING

Planul de marketing este ghidul pas cu pas pe calea succesului afacerii. El constituie mijlocul de implementare a strategiei de marketing alese. El trebuie s se bazeze pe în eleger ea clar a obiectelor de marketing ale firmei, a ceea ce se dore te a fi realizat de afacerea respectiv în viitor.

Un astfel de plan v ajut s identifica i ac iunile specifice activit ii de marketing, s le organiza i i s le coordona i. Elaborarea acestui plan v oblig s evalua i ceea ce se întâmpl pe pia i ce impact are aceasta asupra activit ii firmei. De asemenea, v ofer un punct de referin pentru evalu ri ulterioare.

Planul de marketing reprezint un document scris în care sunt prezenta te direc ia pe care o va urma compania, activit ile concrete care vor da direc ia aleas , precum i argumentele pe baza c rora s-a optat pentru această direc ie.

Trebuie s men ion m faptul c una din cele mai importante **p r i a planului de afaceri** o constituie sec iunea planului de marketing. Pentru a fi eficient, este necesar ca planul de marketing s fie construit în corela ie cu planificarea i gestionarea general a bugetului. **Planul de afaceri** cuprinde mai mult decât planul de marketing , i anume: loca ii, personal angajat, finan e, alian e strategice etc. Cuprinde „viziunea”, cuvintele care transpun într-un limbaj entuziast scopurile firmei.

Planul de marketing va identifica cele mai promi toare oportunit i de afaceri pentru companie i va pune în eviden c i de penetrare, acaparare i men inere a pozi iilor pe pie ele identificate. Este în acela i timp, un instrument de comunicare ce îmbin toate elementele unui mix de marketing într-un plan de ac iuni coordonat. Aceasta prezint sarcinile pe pers oane, termene i modalit i de ac iune pentru atingerea obiectelor.

Un plan general de marketing al unei firme poate fi alcătuit din mai multe planuri de dimensiuni mai mici, corespunzătoare unor produse sau domenii individuale.¹

Planul de marketing este cel mai important document:

- Pentru a asigura o activitate eficientă și bine direcționată a departamentului de marketing;
- Pentru a stabili activitățile departamentului de marketing în cursul unui an financiar.

Planul de marketing poate fi folosit la²:

- pregătirea unei argumentații pentru a introduce un nou produs;
- regândirea abordării de marketing pentru produsele existente;
- construirea unui întreg plan de marketing pentru un departament, compartiment sau firmă, pentru a fi inclus în planul de afaceri.

Pentru elaborarea unui plan de marketing este necesară în alegerea deplină a următoarelor aspecte:

- Produsele și serviciile pe care le oferiți; caracteristicile și avantajele acestora;
- Cerințele clientului pe care produsul sau serviciul firmei o satisface;
- Piața-țintă și trăsăturile comportamentale în calitate de cumpărător;
- Produsele sau serviciile de concurență; cele existente sau potențiale.

Tipuri de planuri

În funcție de intervalul de timp la care se referă, planul de marketing poate fi *strategic* sau *tactic*. Planul strategic acoperă un interval de timp mai mult de un an, fiind de regulă întocmit pentru intervale cuprinse între 3-5 ani, iar planul tactic acoperă un interval de timp de până la un an, fiind de regulă asociat anului fiscal.

În practică, planul strategic este defalcat anual în planuri tactice, care sunt mai detaliate și în același timp pot să cuprindă eventualele corecții ale acestuia.³

Nu toți au nevoie sau doresc pregătirea unui plan de marketing complet. Pot exista situații când vei dori realizarea unui plan pentru un produs anumit sau pentru o zonă geografică bine definită. De asemenea, poți avea nevoie să analizezi datele din punct de vedere istoric, pentru a vedea piața potențială pentru produsele tale, sau potențialul produsului în sine.

Etapele elaborării planului de marketing sunt⁴:

¹ J. Westwood – *Planul de marketing pas cu pas*, Ed. Rentrop & Straton, București, 1999, p. 9

² www.rubinian.com/marketing

³ C. Florescu, P. Mălcomete, N. Al. Pop (coord.) – *Marketing. Dicționar explicativ*, Ed. Economică, București, 2003, p. 523

- a) Clarificarea și notarea a ceea ce anume dori să realizezi. Această etapă va ofer câteva idei la care să reflecta și întrebări la care să răspunde pentru a vă permite clarificarea și precizarea rezultatului dorit.
- b) Evaluarea rezultatului dorit. În această fază se va evidenția importanța identificării profitului și a cifrei de afaceri, elemente cu rol important în ceea ce privește aprobarea planului sau obținerea finanțării;
- c) Identificarea consecințelor pe care le va avea planul de marketing;
- d) Stabilirea pieței țintă;
- e) Evaluarea comportamentului consumatorilor țintă;
- f) Stabilirea punctului forte;
- g) Evidențierea modalităților de comunicare cu audiența țintă;
- h) Stabilirea bugetului de marketing;
- i) Evaluarea eficienței planului de marketing

Planul de marketing este conceput de către compartimentul de marketing, utilizând informațiile celorlalte compartimente, orientat după obiectivele specifice ale firmei și misiunea ei, și cuprinde următoarele **secțiuni**: rezumatul, zona de activitate și descrierea pieței, auditul de marketing, concurența, analiza SWOT, obiectivele de marketing, strategiile de marketing, programul de marketing, bugetul de marketing, implementarea planului de marketing, controlul și adaptarea acestuia, precum și anexele.

I. Prezentarea succintă a firmei printr-o descriere a obiectivelor activității și a produsului sau serviciului oferit.

- dacă activitatea a început deja, specificați de cât timp vă desfășurați activitatea în zona respectivă. În descrierea obiectului de activitate menționați volumul de vânzări și piața vizată. Scoateți în evidență realizările obținute.
- dacă activitatea nu a început încă, menționați pregătirea și experiența pe care o aveți în domeniu și care vă îndreptesc să conduceți o astfel de afacere. Menționați informații asemănătoare despre partenerii din afacere și despre ceilalți membri ai echipei de conducere.

II. Ideea de bază (deseori numită „declarația de intenție”) și **obiectivele** firmei

Declarația de intenție este formulată în termeni relativ abstracti, cum ar fi: supravegherea copiilor în condiții deosebite;

⁴ Knight, P. – *The Highly Effective Marketing Plan*, Pearson Education Limited, 2004, p. 9

Obiectivele sunt formulate în termeni concreți, cum ar fi: „supravegherea copiilor în condiții optime, din ora ul X și creșterea numărului de înscrieri cu 25% în 12 luni”.

III. Prezentarea echipei de conducere

- tipul: proprietate unică, structură partenerială sau societate pe acțiuni;
- echipa de conducere, numele membrilor, CV-urile acestora pot fi anexate în secțiunea „Anexe”;
- structura acționariatului, necesarul de personal de specialitate și auxiliar și gradul de calificare a acestuia;
- consiliul director.

IV. Obiectivele principale și strategii în domeniul marketingului

Zona de activitate și descrierea pieței vizează :

1. descrierea zonei de activitate din prezent sau viitor:

- dacă nu v-ați ales o zonă în care să vă desfășurați activitatea, menționați anumite zone sau amplasamente pe care le aveți în vedere, precum și criteriile pe baza cărora veți alege una din acestea. Trebuie să luați în considerare: apropierea de client, posibilitățile de parcare, accesul la mijloacele de transport, personalul disponibil, depozitarea și deplasarea marfii, respectarea legislației (administrative, siguranței individuale, sanitare), paza și posibilitățile de extindere; aspecte negative care ar afecta activitatea de vânzare (cum ar fi lipsa unui spațiu de parcare adecvat). Încercați să oferiți soluții pentru aceste probleme. Nu uitați că nici o zonă nu este perfectă. Încercați să transformați dezavantajele în avantaje;

- planul pentru o posibilă extindere. Intenționați să schimbați zona? Veți oferi și alte produse sau servicii pe măsură ce activitatea va lua amploare? Veți angaja personal?

Care este modul de contactare al clienților, în cazul în care activitatea desfășurată nu implică deplasarea clienților la sediul firmei? Cum se va realiza schimbul de produse sau servicii? De exemplu, în cazul în care vă desfășurați activitatea în domeniul consultanței, veți oferi și serviciile de acasă sau la sediul clientului? Dacă produsul sau serviciul sunt comercializate prin intermediul cataloagelor de vânzări sau pe Internet, menționați modalitatea în care clienții vor beneficia de produsul și/sau serviciul firmei.

2. identificarea și descrierea scurtă a industriei în care afacerea se înscrie;

3. tendințele la nivel național și internațional în acest sector;

4. caracteristicile specifice ale pieței;

5. cele mai importante aplicații ale produsului/serviciului ;
6. preferințele consumatorului ;
7. prețurile practicate (tendințe și elasticitate) .

Piața a-int – reprezintă un segment de piață selectat, asupra căruia firma își concentrează eforturile și acțiunile de marketing. Pentru fiecare segment -int compania va elabora un program special de marketing.

Fiecare categorie de potențiali cumpărători constituie o piață -int , căreia îi se oferă un anumit produs, la un preț adecvat caracteristicilor produsului, într-un anumit canal de distribuție și cu o promovare potrivită .

Planul de marketing poate analiza o piață regională , națională sau internațională .

În concluzie, pentru reușita în comercializarea eficientă a oricărui produs, este esențial ca toate eforturile să se concentreze spre piața a-int .

Auditul (analiza) de marketing – reprezintă o examinare sistematică și periodică a mediului de marketing, strategiile și activitățile de marketing ale firmei, în scopul de a recomanda un plan de acțiune pentru îmbunătățirea performanțelor de marketing ale acesteia.

Definirea obiectivelor și elaborarea unor strategii de marketing adecvate presupun desfășurarea prealabilă a unui audit de marketing.

Analiza mediului cuprinde auditul extern și auditul intern.

Auditul extern se referă la variabilele externe asupra cărora firma nu are controlul direct⁵:

- *factori politici*: gradul de protecție a persoanei și proprietății, legislația, sistemul de impozite și taxe, constrângerile locale, sistemul politic și obiectivele lui, politica de comerț internațional, politica de investiții .a.

- *factori economici*: evoluția PIB-ului, nivelul de trai, puterea de cumpărare a populației, omajul, inflația, blocajul financiar, perspectivele creșterii economice, fluxurile internaționale de capital dinspre și înspre piață , prețurile energiei electrice, ale materiilor prime etc.;

- *factori socio-culturali*: nivelul de educație al diferitelor segmente ale populației, comportamentul social, emigrare/imigrare, distribuție pe vârste a populației, caracteristicile psihoculturale ale națiunii, tradiții, obiceiuri, religie, probleme de educație, probleme de mediu .a.

⁵ C. Florescu, P. Mălcomeț, N. Al. Pop – op. cit., p. 523

- *factori tehnologici*: noile descoperiri în domeniul științific, caracteristici ale tehnologiei producției, disponibilitatea resurselor, viteza transferului tehnologic, tehnologii și echipamente moderne;

- *Piața*: mărime, dezvoltare, tendințe, produse sau servicii atractive, prețuri, practici comerciale, reglementări de piață, canale de distribuție, localizare geografică, mijloace și tehnici de comunicație etc.;

- *Competitori*: cote de piață, principalii concurenți, mărci de produse, metode de marketing utilizate, posibilități de diversificare a produselor.

Auditul intern are în vedere următoarele variabile interne mai mult sau mai puțin controlabile de către companie:

- Indicatorii economico-financiar ai firmei: volumul și structura vânzărilor, cote de piață, organizarea activităților de marketing, variabilele mixului de marketing etc.;
- Resursele disponibile: mijloace financiare și umane;
- Sistemele și procedurile proprii.

Concurența

Când analiza mediului concurențial al afacerii trebuie să determine punctele slabe ale concurenților și modul în care pot fi exploatare acestea. În plus va trebui să aveți în vedere că trebuie să conferiți produsului/serviciului oferit acele caracteristici necesare obținerii succesului pe piață.

Trebuie identificat concurența în mod concret și corect. De exemplu, faptul că cineva vinde același produs ca și dumneavoastră nu înseamnă neapărat că este competitor, poate că vinde pe o piață diferită sau într-o zonă geografică diferită, așa cum faptul că cineva vinde un alt produs nu înseamnă că nu poate fi competitor (el poate vinde un produs substituibil, de exemplu cazul untului și margarinei).

Avantajele elaborării unui studiu al mediului concurențial sunt următoarele:

Aflați care este poziția firmei dumneavoastră pe piață, motivul pentru care consumatorii vă preferă produsele. Ulterior veți face cunoscută această poziție într-un mod eficient, pentru a câștiga noi clienți.

Studiul problemelor actuale și al ofertei concurenței poate genera idei noi pentru îmbunătățirea produsului pe care îl oferiți.

Puteți afla dacă există anumite categorii de consumatori ale căror cerințe nu sunt satisfăcute. De exemplu, dacă intenționați să produceți și să distribuiți delicatose culinare, puteți constata că

acestea nu sunt comercializate într-o anumite regiune a ora ului . Dacă puteți să satisface cerințele care nu au fost încă satisfăcute, veți obține o nouă piață de desfacere.

Observând activitatea concurenței, puteți afla mai multe despre propria piață. De exemplu, o firmă concurentă de succes aplică reduceri de prețuri pentru un anumit interval de timp. Ce puteți afla în acest fel despre comportamentul consumatorilor care vă formează piața?

Dacă aflați că piața este saturată de produse competitive, puteți evita greșelile costisitoare de a lansa un produs care nu este cerut. Puteți să vă reorientați către ceva mai profitabil.

Sursele de obținere a informațiilor cu privire la mărimea și profitabilitatea concurenților sunt: Registrul Comerțului (pentru informații financiar-contabile publice), publicații de specialitate (articole despre tipul de afacere analizat), contactarea directă a firmelor concurențiale și a furnizorilor acestora ori a persoanelor care pot deține informații despre acestea.

Mediul concurențial poate fi analizat prin intermediul următoarelor caracteristici:

- gradul de concurență ;
- surse de concurență viitoare;

A. Gradul de concurență poate fi evaluat răspunzând la următoarele întrebări:

Care sunt principalii concurenți direcți și care este modul de pondere al acestora pe piață? Care este cota lor de piață?

Cine sunt concurenții lor indirecti?

Care este mărimea concurenților?

Care este profitabilitatea lor?

Ce trend au afacerile lor?

Cum își desfășoară activitatea?

Cum își fac promovarea?

Care le sunt punctele tari și punctele slabe?

Cum sunt produsele/serviciile lor față de cele proprii ale dumneavoastră?

Cine mai oferă produse ce satisfac aceleași nevoi?

Legat de concurenții principali trebuie specificate următoarele elemente ale afacerii lor:

- calitatea produselor/serviciilor oferite;
- fidelitatea produselor oferite;
- nivelul stocurilor;
- percepția pieței privitoare la valorificarea produselor lor;
- politica de preț;
- localizarea lor;

- pregătirea personalului;
- service-ul, garanțiile oferite;
- metodele de vânzare, canalele de distribuție;
- termenele de livrare;
- politica de creditare a clienților și de acordare a discount-urilor;
- renumele firmei sau a fondatorilor ei;
- modul de realizare a promovării.

În concluzie, conținutul unui studiu al mediului concurențial trebuie să includă următoarele elemente:

Numele firmelor concurente. Este recomandabil să faci o listă cu toate firmele concurente și să obții informații despre cele care ar putea intra pe piață în următorul an.

Lista cu produsele firmei concurente va include date despre: zona unde se comercializează, calitate, modul în care li se face publicitate și strategia de promovare, personal/angajați, metode de distribuție, asistență oferită clienților etc.

Punctele forte și cele slabe ale concurenței este bine să fie observate din perspectiva consumatorilor dumneavoastră. Alături de o listă cu punctele slabe și cele forte. Decideți cum veți folosi punctele slabe în avantajul dumneavoastră și cum veți aborda obstacolele reprezentate de punctele forte ale concurenței.

Obiectivele și strategia concurenței. Informații cu privire la aceste aspecte pot fi obținute din raportul anual. Cu toate acestea, veți fi probabil nevoiți să întreprindeți o activitate de „detectiv” sau să analizați informația obținută din mai multe surse pentru a înțelege obiectivele și strategia concurenței.

Evoluția pieței. Piața pe care vă comercializați produsul se dezvoltă suficient încât să existe clienți pentru toți ofertanții? Este concurența atât de strânsă încât să vindeți în primul rând clienților concurenței? Dacă da, aveți nevoie de un argument puternic.

În urma realizării unei analize comparative a informațiilor disponibile puteți să aflați asemănările și deosebirile dintre concurenți, cauzele pentru care unii sunt mai eficienți decât alții, care sunt factorii care contribuie la succesul acestora. Apoi va trebui să raportați afacerea dumneavoastră la ceea ce ați aflat despre concurență.

Care este competiția pe piață? Este o piață în care toți fac bani și se dezvoltă sau este o piață în care concurenții se calcă pe picioare?

Concurenții sunt cu mult mai puternici decât dumneavoastră? Dacă da, care va fi efectul acestui dezavantaj?

Exist câteva „trucuri” care pot fi de succes pe piața respectivă? Dacă da, le puteți deprinde și utilizați dumneavoastră?

Exist unele alternative operaționale care nu sunt prea intens utilizate de concurenți și care considerați că pot crea avantaje competitive? Acestea au fost trecute cu vederea sau sunt unele capcane/probleme pe care nu le-ați întrezărit?

Concurența, ca și clienții, este într-o continuă mișcare. Nu subestimați niciodată concurenții!

B. Surse de concurenți viitoare

În conceperea planului de marketing vor trebui menționate aspectele ce vizează:

- un produs nou – ce implică posibilitatea apariției imitatorilor ducând la suplimentarea pieței a ofertei pentru produsul respectiv;
- industriile tinere – unde au loc schimbări importante și dificil de previzionat din punct de vedere al frecvenței și amplitudinii lor;
- piața tehnologiilor evaluate – unde procesele și produsele au o evoluție fulminantă.

Ca urmare, sunt necesare informații cu privire la:

- firmele ce încearcă să intre pe piață în prezent și modalitățile lor de acțiune;
- ce alte produse mai produc aceste firme;
- așteptările privind reacția concurenților și contrareacția avută în vedere;
- principalii factori de influență ai pieței (de ex.: performanțele produsului, prețul, calitatea, service-ul, design-ul, distribuția etc.).

Barierile de intrare pe piață se referă la următoarele elemente:

- costuri inițiale mari/necesar de capital;
- experiențe deosebite în domeniul respectiv;
- dificultăți de producție sau proiectare;
- saturația pieței;
- identitatea marcii;
- accesul la distribuție;
- politica guvernamentală etc.

CAPITOLUL 5 ANALIZA MEDIULUI INTERN ȘI A MEDIULUI EXTERN COMPANIEI

Analiza SWOT (acronim compus din (S) „strengths” – puncte tari, (W) „weaknesses” – puncte slabe, (O) „opportunities” – oportunități și (T) „threats” - amenințări) urmărește să

evidențiază aspecte legate de mediul intern al firmei și de mediul extern în care aceasta își desfășoară activitatea.

Din analiza mediului intern rezultă punctele tari ale companiei (avantaje pe care acestea le deține în raport cu alte firme din ramură sau din mediul în care acționează) și punctele slabe (dezavantaje care rezultă din comparația cu concurența).

Analiza mediului extern va furniza informații despre oportunități (acele elemente care pot reprezenta o influență pozitivă asupra activității firmei) și despre amenințări sau riscuri (acele elemente ale mediului care pot influența negativ activitatea).

În acest fel veți putea încerca valorificarea la maximum a punctelor forte de care dispuneți, să vă depășiți slăbiciunile, să profitați de ocaziile favorabile și să vă apărați împotriva eventualelor riscuri.

Analiza SWOT răspunde întrebărilor care vă vor permite să decideți dacă într-adevăr firma și produsele dumneavoastră vor fi capabile să realizeze împlinirea planului și, de asemenea, care vor fi limitările din cadrul acestui proces.

Prin urmare, **analiza SWOT reprezintă** :

- **un mijloc de identificare** a punctelor tari, punctelor slabe, oportunităților și amenințărilor ce influențează afacerea;
- **un prilej de analiză a situației existente** și de elaborare a unor tactici și strategii oportune;
- **bază de evaluare** a capacităților și competențelor esențiale ale afacerii;
- **operațiune** ce furnizează argumente și sugerează căi pentru schimbare;

Analiza SWOT poate fi utilă ori de câte ori managerul realizează o analiză sau o planificare a activității. Totodată, poate fi componentă a pregătirii consfățuirilor echipei, a resurselor de evaluare anuală a performanței ori a edinelor de fixare a întregului de plan.

Dacă este realizată corect, analiza SWOT permite concentrarea atenției asupra zonelor cheie ale afacerii pe care le cunoașteți mai bine și realizarea de prezumții (presupuneri) în zonele asupra cărora există cunoștințe mai puțin detaliate. În urma acestei analize veți putea decide dacă firma ta își poate îndeplini planul, și în ce condiții. Este foarte important să fii total sincer.

Analiza mediului intern (diagnoza)

Periodic firma trebuie supusă unei analize diagnostic, pentru evaluarea punctelor tari și a celor slabe și pentru a stabili, pe această bază, dacă ea are competențele necesare pentru a fructifica oportunitățile. În acest sens, managementul companiei sau un consultant extern evaluează competențele firmei în ceea ce privește următoarele activități: marketing, cercetare-dezvoltare,

producție (forță de muncă, capacitatea de producție etc.), resurse umane, aprovizionare (resurse materiale), contabilitate (resurse financiare).

Analiza mediului intern vizează, în principal, următoarele aspecte:

- în domeniul *produsului*: mixul de produse, volumul de vânzări cantitative, valorice totale, pe piețe, pe sortimente de produse, pe clienți, ciclul de viață al produsului, ambalarea, condiționarea, etichetarea, produsele noi ce vor fi lansate, produsele vechi ce urmează a fi scoase din fabricație etc.;
- în domeniul *prețului*: prețurile practicate pe piețe, produse, clienți, profitul obținut (global, pe produse, pe piețe), rentabilitatea produselor, adaosuri respectiv reduceri de preț etc.;
- în domeniul *distribuției*: canalele de distribuție, intermediarii, costul distribuției – totale, pe canale și intermediari, pe produse, eficiența distribuției, comisioane plătite, etc.;
- în domeniul *comunicării și promovării*: canalele de comunicație, suporturile promoționale realizate, costurile și eficiența acțiunilor promoționale etc.

Un **punct tare** (o forță) este o competență care oferă companiei un avantaj concurențial. Ea se poate concretiza într-o capacitate strategică, o poziție geografică, rețeaua de marketing, calificarea personalului etc.

Punctele tari pot fi legate de organizare, mediu, relațiile publice și imaginea pe piață, cota de piață, personalul angajat etc.

Remarcăm faptul că ceea ce este punctul tare al unei firme, poate fi punctul slab al alteia.

Faceți prezentarea acestor puncte forte ale afacerii cu claritate și onestitate, fără a încerca să fiți moderați. Pentru a vă organiza procesul de cercetare este recomandabil să vă puneți următoarele întrebări:

Care sunt „vârfurile afacerii”?

Ce vă diferențiază de concurenții actuali sau potențiali?

Cum reușiți să vă satisfaceți clienții?

Aveți exclusivitate pe vreo linie de produse?

Punctele tari ce sunt generate de personalul angajat includ aptitudinile și experiența angajaților, mediul de lucru cooperant, programul de pregătire a personalului etc.

Iată, de exemplu, o serie de posibile **puncte tari**:

- gama largă de produse;
- calitatea ridicată a produselor firmei;
- cota de piață relativ ridicată;
- condițiile igienice deosebite în care se desfășoară procesul tehnologic;

- verificarea calității produselor în fiecare etapă a fluxului tehnologic;
- tehnologie superioară ;
- existența unor patente (ex: Kodak, Polaroid, Xerox au apărut pe baza unor patente, dar aceste patente se pot deprecia sau pot fi ocolite);
- imagine mai bună a produsului (ex. motociclete Harley Davidson, echipament Nike);
- parametri ridicați, conform STAS, la materia primă utilizată ;
- birouri noi, moderne, sistem nou de calculatoare ;
- tradiția de încredere de firmă în domeniu ;
- costuri și prețuri mai scăzute;
- poziție de lider pe piața de desfacere a anumitor produse ;
- nivelul înalt al exporturilor;
- stabilirea prețurilor la produsele finite, ținând cont de cererea și oferta de pe piață ;
- acces la materiile prime principale cu costuri mai mici ;
- existența unei rețele proprii de desfacere a produselor ;
- stabilirea și experiența personalului în domeniul de activitate al societății ;
- personalul companiei are o distribuție echilibrată în jurul vârstei mijlocii ;
- rețea de distribuție puternică ;
- protecția socială asigurată salariilor de către societate ;
- localizare centrală (vad comercial).

Iată și câteva avantaje potențiale în lupta concurențială cu firmele mai mari, experimentate:

- management mai flexibil;
- posibilitatea specializării pe un anumit produs sau exploatarea unei anumite nișe de piață ;
- legătură mai strânsă cu clienții pe piața internă .

Un **punct slab** (o slăbiciune) este o caracteristică, un factor, un element al mixului care poate provoca un dezavantaj concurențial. Se poate referi la calitatea produsului, la performanța tehnologiei, acoperirea pieței etc.

Identificarea punctelor slabe nu reprezintă o ocazie de a defăima firma, ci de a face o evaluare corectă a situației de fapt.

O firmă poate avea printre **punctele slabe**:

- lipsa de flexibilitate;

- unele utilaje de bază utilizate au un grad mare de uzură și necesită reparații curente, dese și costisitoare;
- utilaje uzate moral;
- gradul scăzut de informatizare a societății;
- gradul ridicat de uzură a mijloacelor de transport;
- lipsa unor utilaje speciale în fabricarea unor produse cu termen de garanție mai lung, așa cum are o parte a concurenței;
- lipsa unor relații de afaceri anterioare (pentru afacerile noi);
- nivel scăzut al vânzărilor;
- comercializarea unor mărci mai puțin solicitate;
- lipsa activității de marketing;
- insuficiența resurselor financiare;
- designul neatractiv al unor ambalaje, cu efecte negative în prezentarea și promovarea produselor firmei;
- comunicare defectuoasă între firmă și clienți;
- acțiunile publicitare insuficiente;
- management insuficient pregătit, motivat sau fără experiență, ineficientă delegare a atribuțiilor;
- ponderea scăzută a personalului cu studii superioare;
- absenteismul angajaților;
- personal nou, fără experiență, în număr mare;
- servicii necorespunzătoare;
- lipsa surselor de finanțare a noilor investiții;
- amplasare/localizare nefavorabilă (în special pentru activități comerciale);
- lipsa unor produse/servicii noi;
- lipsa unor metode de monitorizare a succeselor și eșecurilor;
- declinul pieței principalului produs/serviciu;
- competitivitatea scăzută și prețurile mari;
- nerespectarea obligațiilor legale;
- lipsa unor strategii generale;
- lipsa corelării între departamente și între angajați;
- zonă lovită puternic de recesiune;
- personalul de vânzări propriu este neexperimentat;

- o prezența unor angajați noi cu prea puțină experiență.

Analiza mediului extern vizează investigarea și analiza „actorilor” micromediului de marketing al firmei (clienți, intermediari, concurenți, public, furnizori) și forțelor, tendințelor care se manifestă în micromediul de marketing: mediul demografic, economic, natural, tehnologic, juridic și politic, socio-cultural.

Acest proces permite identificarea oportunităților și amenințărilor mediului extern pe termen scurt, mediu și lung.

Oportunitatea de marketing este o circumstanță (deschidere, șansă, ocazie), care permite agentului economic să găsească o piață -intă și să obțină avantaje competitive. Ea se poate concretiza într-un produs sau o normă tehnologică, în modificarea unui produs existent, deschiderea unei noi piețe, fuziunea cu o altă societate, cooperarea cu alți producători, abandonarea unui produs pe care clienții nu-l mai doresc etc.⁶

Oportunitatea poate fi definită și ca un domeniu sau sector de activitate în care firma poate spera să beneficieze de un avantaj diferențial. Avantajul diferențial începe în momentul în care competențele distinctive ale firmei îi permit acesteia să fructifice mai ușor și mai bine, în raport cu concurenții și, condițiile necesare exploatarea cu succes a oportunităților. Pentru a beneficia de un avantaj diferențial, competențele distinctive ale firmei trebuie să fie utile pentru clienții și distincte în raport cu concurența.⁷

Intuirea oportunităților presupune studiul mediului economic, politic, demografic etc. pentru a anticipa beneficiile pe care le pot aduce acestea companiei.

Ce oportunități ați remarcat și pe care concurența dumneavoastră le-a omis?

Piața se mișcă în direcția dorită de dumneavoastră?

Anticipați un salt favorabil în domeniul fiscal, economic, în nivelul cererii sau al ofertei de produse?

Iată câteva exemple de **oportunități**:

- o nouă legislație favorabilă;
- aparitia unei noi tehnologii;
- slăbiciuni ale concurenței;
- reducerea ratei inflației la nivelul economiei naționale, cu efecte pozitive care decurg de aici (credite cu dobânzi mici, stabilitate a costurilor pe termen lung, ...);

⁶ Gh. Al. Catan – *Marketing – filozofia succesului de piață*, Ed. Dacia, Cluj-Napoca, 2003, p. 184

⁷ N. Paina, M. D. Pop - *Politici de marketing*, Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca, 1998, p. 21

- realizarea unor produse noi;
- apariția unei noi piețe sau expansiunea celei deja existente;
- investirea unui nou director de vânzări;
- număr foarte redus de producători ai aceluiași produs, existând astfel posibilitatea fructificării capacității de producție proprii;
- numirea unui nou guvern;
- restructurarea personalului de vânzări;
- efectuarea de specializări în domeniul tehnicilor avansate de vânzare;
- re tehnologizarea uzinelor vechi;
- program de investiții de amploare;
- asocierea cu un investitor;
- evoluție favorabilă a ratei dobânzii;
- deschiderea unui nou departament de cercetare -dezvoltare a grupului de firme;
- apariția unor programe noi de monitorizare a calității;
- întinerirea/îmbătrânirea populației (în funcție de piața întinse a firmei);
- deschiderea unei filiale (fabrici) în altă zonă care generează costuri reduse.

Ameninarea este o piedică, o evoluție nefavorabilă care ar putea diminua vânzările sau profiturile agentului economic și ar genera dezavantaje concurențiale.

Privite dintr-un alt punct de vedere toate oportunitățile enumerate mai sus pot constitui pericole. Astfel, în funcție de caracteristicile firmelor prezente pe piață, ceea ce reprezintă oportunitate pentru un agent economic poate reprezenta pericol pentru un altul.

Ameninările pot fi concrete sau potențiale.

Ca exemple de **ameninări** putem enumera:

- adaptarea unei legislații restrictive, nestimulative, care nu încurajează investițiile;
- uzura morală a produselor sau serviciilor oferite;
- recesiunea economică, scăderea veniturilor reale ale populației;
- nivelul omajului și inflației, rata ridicată a dobânzilor la credite;
- fiscalitatea excesivă (taxe, impozit pe profit, TVA mari);
- apariția unui concurent puternic pe segmentul dumneavoastră întinse;
- lansarea de către concurență pe piața a unor produse de același tip, dar superioare din punct de vedere calitativ sau mai ieftine, cumpărătorii preferându-le pe acestea;
- blocarea într-o regiune nefavorabilă a vânzării;

- schimbarea preferințelor consumatorilor și scăderea interesului acestora pentru produsele oferite de firmă;
- produse cu prețuri scăzute provenite din import;
- firmele concurente extind personalul de vânzări din teren;
- în interiorul companiei nu există un posibil succesor al directorului de vânzări și marketing;
- falimentarea unui furnizor important; probleme în ceea ce privește aprovizionarea cu materii prime;
- demisia/transferul unor salariați cheie;
- legislația de protecție a mediului înconjurător;
- schimbări demografice;
- apariția unor conflicte, acte de terorism.

Unele oportunități și amenințări vor apărea din punctele tari și punctele slabe ale firmei și ale produselor sale, însă cele mai multe derivă din mediul de piață, din evoluțiile privind segmentele cheie de piață, evident, din direcția concurenței.

CAPITOLUL 6 STRATEGIILE DE MARKETING

Strategiile de marketing ale planului conturează modalitățile prin care vor fi realizate obiectivele de marketing. În primul rând trebuie stabilită strategia și apoi trebuie pregătite planurile de acțiune componente ale planului de marketing și planurile de acțiune concrete. Acestea din urmă sunt cele care te vor ajuta în mod concret să aduci la îndeplinire strategiile și obiectivele de marketing.

În cadrul *planului strategic* putem identifica strategii de piață și strategii corespunzătoare fiecărui element al mediului de marketing (produs, preț, distribuție și promovare).

În *planul tactic* strategiile sunt concretizate în acțiuni în vederea realizării obiectivelor (de exemplu, utilizarea distribuitorului pentru un produs pe o anumită piață reprezintă pentru firmă o strategie de marketing, însă, la nivelul planului tactic, selecția unor anumiți distribuitori reprezintă o tactică).

În cazul unei firme mici și mijlocii se practică în general alegerea unei strategii de nișă, ca urmare, IMM-ul va putea beneficia de particularitățile acesteia și anume:

- Posibilitatea obținerii unui profit sigur și suficient de mare;
- Lipsa de interes pentru competitorii mari.

Specializarea de nișă poate fi⁸:

- Pe clienți (produsul este executat pe anumiți clienți, pe bază de comandă);
- Pe produs (fabricarea unui produs care are succes pe piață);
- Pe canale de distribuție (adoptarea acelor canale de distribuție neexploatate de concurență);
- Pe zone geografice (abordarea acelor piețe pe care concurenții nu au pătruns încă din motive variate – lipsă de interes, imposibilitate de acces, lipsă de resurse).

Produsul poate fi un obiectiv concret, un serviciu sau o idee.

Descrieți amănunțit produsul/serviciul, menționând caracteristicile și avantajele pe care le oferă clienților.

Menționați de ce anume aveți nevoie și ce veți face pentru a comercializa produsul sau serviciul; cum este fabricat.

Prețul

În această secțiune va trebui să enumerați prețurile produselor și să descrieți strategia de stabilire a prețului. Enumerați marjele de preț pentru categoriile de produse. De exemplu, dacă produceți cosmetice, menționați prețurile și componentele prețului de producție (mijloace – prețuri cuprinse între 20-100 u.m. pe produs).

Este indicat să specificați reducerile pe care le acordați clienților mai vechi, celor care cumpără en-gross sau care plătesc pe loc.

În plus, se va menționa în ce condiții se va efectua vânzarea. De exemplu, „valoarea netă scadentă în 30 de zile”, planificarea detaliată a plăților, dacă se acceptă condiții de credit.

În funcție de contextul existent la un moment dat, firmele pot adopta următoarele strategii de ajustare a prețului:

- Acordarea de rabaturi și bonificații;
- Utilizarea prețurilor diferențiate (funcție de cumpărători, tipuri de produse, locuri de desfacere sau momentul de timp);
- Utilizarea prețurilor psihologice ce sunt dimensionate astfel încât să stimuleze intenția de achiziție;
- Utilizarea prețurilor promoționale (uneori mai mici decât costurile de producție);
- Utilizarea prețurilor orientate spre valoare: mixul calitate-servire este oferit la un preț acceptabil;

⁸ D. Porojan, C. Bița – *Planul de afaceri*, Casa de Editură Irecson, București, 2002, p. 92

- Utilizarea preurilor utilizate pe criterii geografice etc.

În anexe va trebui să includeți o listă amănunțită a preurilor.

Distribuția

În planul de marketing se recomandă să se menționeze informații cu privire la piață, vânzări și distribuție:

- capacitatea de producție și de depozitare, perioada de fabricație;
- vânzare en-gross sau en-detail sau ambele metode;
- vânzare prin magazin/prin poștă/în mod direct, prin agenți comerciali;
- zona în care se comercializează produsul.

Se va explica modalitatea prin care clienții intră în posesia produsului, specificându-se ce metode de vânzare se vor folosi:

- Metode agresive pentru a obține un volum mare de vânzări în scurt timp;
- Metode moderate punând accentul pe starea de confort a clientului, care va reveni să cumpere chiar dacă în prezent nu o face.

În procesul de selecție a canalelor de distribuție utilizate de afacere se va ține seama de următoarele aspecte⁹:

Modul de distribuție ales este în concordanță cu dorințele clienților ?

S-a avut în vedere natura produselor distribuite ? (cazul marfurilor perisabile sau fragile)

Tipul de distribuție ales permite realizarea volumului de vânzări dorit ? (unele impedimente în livrare pot împiedica/frâna vânzările firmei)

Canalul de distribuție este compatibil cu imaginea pe care afacerea dorește să și-o creeze/mențină pe piață ? (e greu de crezut că vom fi abordați pe stradă de agenți comerciali care vor să vândă ceasuri Tissot ! cu excepția cazului în care acești comercianți sunt excroci)

Cum distribuie concurența ? Merită adoptat modelul lor de distribuție sau poate fi găsit unul mai eficient ?

Poate fi asigurat costul canalului de distribuție ales ?

Firmele care vor realiza distribuția au posibilitatea de a obține un profit satisfăcător din această activitate ?

Tipul ambalajului este în concordanță cu tipul de distribuție ales ?

Promovarea

⁹ D. Porojan, C. Bița – op. cit., p. 94

F r s c de i în capcana furniz rii unor detalii m runte i relevante trebuie s crea i totu i o imagine suficient de elocvent în care afacerea î i va promova produsele/ serviciile.

În această sec iune va trebui s se r spund la întreb ri de genul:

Ce c i specifice de promovare ve i folosi pentru a ajunge la client ?

Cât de des va fi utilizat fiecare ?

Cât v cost fiecare ?

De ce a i ales aceste c i de promovare ?

De ce materiale ave i nevoie ? (pliante, bro uri, pagina web, etc.)

Cine v va crea aceste materiale ? Cât vor costa ?

De ce a i decis s folosi i aceste materiale i nu altele ?

Care este costul materialelor per client efectiv cucerit ?

Costurile implicate în promovare pot fi dimensionate inând cont de urm toarele aspecte:

- Cât ne putem permite;
- Procentul din valori;
- S facem precum competitorii;
- Analiza cost-beneficii (presupune experien i încrede re crescut în efectele promov rii);

Pentru a putea concepte mesajul promo ional potrivit trebuie s v pune i în pielea clientului, adic s v întreba i de ce ar cump ra el produsul/serviciul dumneavoastr ?

De ce clien ii ar cump ra produsul ? – implic o identificare a cauzelor ce genereaz decizia de cump rare.

De ce ar cump ra produsul/serviciul dumneavoastr ? – arat de unde provine diferen ierea fa de concuren (firma are o ni de pia diferit , are produse mai atractive etc.).

La realizarea reclamei, firma trebuie s i defineasc priorit ile informa ionale ce pot fi:

- prezentarea firmei;
- prezentarea produselor/serviciilor oferite;
- prezentarea unui produs/serviciu nou, a avantajelor i specificit ii acestuia;
- lansarea unui mesaj subliminal, crearea unei conexiuni între produs i utilizatorii poten iali;
- informarea clien ilor despre reducerile de pre sau alte oportunit i promo ionale oferite.

Dacă ați creat un plan de relații publice includeți o copie a acestuia și o listă a mijloacelor de informare în masă vizate. Aceasta va demonstra cât de exact cum veți ajunge la audiența dorită.

Strategiile de marketing pot fi de trei **tipuri**: defensive, de dezvoltare și ofensive.

a) **Strategia defensivă (de apărare)** – este construită pentru a preveni pierderea clienților existenți. Acest alternativ strategic ia în considerare punctele slabe ale analizei SWOT și construiește strategia înănd cont de ele. Strategii defensive tipice ar putea fi ¹⁰:

- îmbunătățirea imaginii firmei;
- îmbunătățirea calității / siguranței produselor / serviciilor;
- îmbunătățirea siguranței livrărilor;
- îmbunătățirea stilului de prezentare / ambalare a produsului / serviciului;
- îmbunătățirea performanțelor produsului;
- îmbunătățirea durabilității produsului;
- eliminarea erorilor produsului.

b) **Strategiile de dezvoltare** – sunt folosite pentru a oferi clienților existenți o gamă mai largă de produse și servicii. Strategiile de dezvoltare tipice sunt:

- creșterea gamei dimensiunilor / culorilor / materialelor oferite;
- creșterea gamei de servicii oferite;
- creșterea gamei de opțiuni și trăsături;
- descoperirea unor noi utilizări ale produsului;
- dezvoltarea unui nou produs;
- îmbunătățirea produsului din punct de vedere al protecției mediului.

c) **Strategiile ofensive (de atac)** – sunt folosite pentru atragerea de noi clienți. Strategiile ofensive tipice sunt:

- schimbarea politicii de prețuri;
- folosirea de noi canale de distribuție;
- găsirea de noi puncte de distribuție;
- intrarea pe noi piețe geografice;
- intrarea pe noi sectoare de industrie.

Programul de marketing (planul de acțiune concret)

¹⁰ www.rubinian.com/marketing

Strategiile și tacticile odată schițate, trebuie transformate în programe sau planuri de acțiune, care îți vor permite să dai instrucțiuni clare angajaților și colaboratorilor.

Fiecare plan de acțiune concret trebuie să cuprindă :

1. situația curentă : unde ești;
2. scopurile: ce vrei să faci, încotro vrei să te îndrepti;
3. acțiunea: ce trebuie să faci ca să ajungi acolo (fiecare acțiune poate fi împărțită în mai multe etape – spre exemplu, dacă acțiunea este producerea unei broșuri, etapele vor fi: realizarea fotografiilor necesare, pregătirea informațiilor tehnice, pregătirea modului de prezentare etc.);
4. persoana responsabilă : cine va face acțiunea;
5. data începerii;
6. data încheierii;
7. costurile.

Ca urmare, în cadrul planului de marketing pentru fiecare element al strategiei (produs, preț, distribuție, promovare), trebuie stabilit: Ce se va face ? Cine ? Când ? Unde ? Cât va costa ? Vor fi menționate acțiunile specifice pentru implementarea strategiilor, graficul de desfășurare în timp al lor, persoanele responsabile și bugetul pentru fiecare acțiune.

De exemplu, dacă firma va lua parte la târguri, expoziții se specifică : data, obiectivul participării, cine va fi delegat din partea firmei, rezultatele preconizate, strategia de marketing abordată .

Programul de marketing poate avea forma unei diagrame, a unui tabel, a unei axe temporale. Programele de activitate pot fi grupate cronologic sau în funcție de tipul de eveniment. De exemplu, poți enumera toate activitățile planificate pentru fiecare lună sau poți grupa activitățile cu conținut asemănător (cum ar fi cele specifice relațiilor publice) indiferent de perioada anului când ar avea loc.

În momentul în care planurile de acțiune au fost detaliate, vor fi combinate pentru a forma planurile mai mari (cele privind produsele, prețurile, distribuția, promovarea), care vor apărea în planul de marketing. Odată combinate, se va constitui un program cu termene concrete ce va fi folosit la implementarea planului de marketing.

Chiar dac în planul general de marketing vor ap rea doar programele mari (privind produsele, pre urile, distribu ia, promovarea) i programul cu termene, fiecare dintre planurile componente ale acestora va trebui comunicat celor care vor fi responsabili de diversele ac i uni.¹¹

În concluzie, planul de marketing, ca i planul de afaceri, este un instrument extrem de puternic, îns cu dou condi ii: s fie realist i s fie realizat în mod profesionist.

CAPITOLUL 7 NO IUNI DE MINIME CONTABILITATE CE TREBUIE CUNOSCUTE DE ANTREPRENORI

Societatile comerciale i celelalte persoane juridice cu scop lucrativ au obligatia sa conduca contabilitatea proprie, respectiv contabilitatea financiara, potrivit legii si contabilitatea de gestiune – adaptata la specificul activitatii – Legea contabilitatii nr. 82 / 1991 .

Contabilitatea poate fi definita azi ca un ansamblu de reguli si proceduri ce trebuie urmate pentru a cuantifica, prelucra, si comunica informatii, preponderent de natura financiara, despre o entitate economica identificabila, in scopul adoptarii deciziilor economice. În 1494 – apare la Venetia “Tratat de contabilitate in partida dubla”- scris de Fra Luca Pacioli.

Sistemul *partidei duble* se bazeaza pe principiul dualitatii, principiu conform caruia orice fapt economic are doau aspecte – resursa si utilizare, consum si venit, efort si rezultat – acestea compensandu-se sau echilibrandu-se reciproc.

Odata cu dezvoltarea societatilor pe actiuni – unde se face separarea conducerii intreprinderilor de proprietarii lor – se contureaza o noua latura a contabilitatii – contabilitatea de gestiune. Aceasta era destinata conducerii, nedivulgsbila, delimitata de contabilitatea generala, contabilitate destinata actionarilor.

Contabilitatea de gestiune furnizeaza toata informatia contabila care este cuantificata, prelucrata si transmisa pentru utilizare interna de catre manageri.

Contabilitatea financiara furnizeaza informatia contabila care, pe langa o utilizare interna de catre management, este comunicata si in exteriorul organizatiei.

Contabilitatea nu este numai pentru contabili. Nu porniti de la ideea ca este o insiruire de cifre si concepte pe care nu le intelegeti. Depasiti aceasta bariera si folositi -va de informatia contabila!

Persoanele juridice care aplica prevederile Ordinului ministrului finantelor publice nr. 306 / 2002 (inclusiv microintreprinderile) intocmesc situatii financiare anuale simplificate compuse din:

¹¹ www.rubinian.com/marketing

- Bilant
- Cont de profit si pierdere
- Politici contabile si note explicative

Optional se poate intocmi situatia fluxurilor de trezorerie.

Conform legii contabilitatii raspunderea pentru organizarea si conducerea contabilitatii revine administratorului sau altei persoane care are obligatia gestionarii unitatii respective.

Contabilitatea financiara – denumita si generala, consta in inregistrarea tuturor operatiilor care afecteaza patrimoniul societatii comerciale pentru determinarea situatiei patrimoniale si a rezultatului financiar.

Societatile comerciale care au obligatia sa aplice OMFP nr. 306 / 2002 pentru aprobarea Reglementarilor contabile simplificat, armonizate cu directivele europene, sunt acelea care indeplinesc cel putin doua din criteriile urmatoare:

- a) Cifra de afaceri pana la 5 milioane euro
- b) Total active pana la 2.5 milioane euro
- c) Numarul mediu de salariat pana la 50 de salariat

Aceste criterii sunt stabilite pe baza situatiilor financiare anuale intocmite la finele anului precedent.

Pe plan intern **contabilitatea financiara** este un instrument de informare asupra gestionarii patrimoniului unitatii, dar totodata este si un instrument de analiza si sinteza util pentru asigurarea unui control eficient asupra gestiunii economice.

Pe plan extern contabilitatea financiara este un instrument care permite informarea tertilor despre rezultatele financiare ale unitatii.

Contabilitatea de gestiune - denumita si contabilitate analitica sau manageriala, are rolul de a servi ca instrument in luarea deciziilor de catre managerii societatii – nu este publicata in exterior. Ea are functia de determinare a costurilor pe produse, activitati, unitati organizationale, a diferitelor marje si a rezultatelor analitice pe produse sau activitati. De asemenea furnizeaza informatiile necesare elaborarii bugetelor previzionale

Registrele de contabilitate obligatorii:

- Registrul-jurnal
- Registrul-inventar
- Cartea mare

INFORMATIA CONTABILA SI PROCESUL DECIZIONAL

Obiectivul fundamental al contabilitatii in constituie furnizarea de informatii necesare luarii deciziilor manageriale. Informatiile furnizate de contabilitate stau la baza procesului de cizional, atat in interiorul, cat si in exteriorul companiei.

Informatiile cantitative oferite de contabilitate vizeaza trei functii:

- **Planificarea** - cuprinde stabilirea unui obiectiv, identificarea unor alternative pentru atingerea obiectivului si alegerea celei mai bune dintre acestea. Un element important al planificarii il reprezinta informatia contabila referitoare la veniturile estimate si la bugete
- **Controlul** - reprezinta procesul de urmarire a respectarii planului. In aceasta etapa, contabilul poate fi solicitat sa prezinte informatii comparative intre veniturile si cheltuielile efective si cele planificate
- **Evaluarea** – reprezinta examinarea intregului proces decizional in scopul perfectionarii acestuia

Utilizatorii informatiei contabile:

Contabilitatea furnizeaza informatii utile investitorilor, creditorilor, partenerilor comerciali pentru a le permite:

- sa prevada
- sa compare
- sa evalueze fluxurile de bani, capacitatea companiei de a produce profit precum si capacitatea conducerii de a utiliza resursele societatii in mod eficient.

Utilizatorii (trei categorii):

1. Cei ce gestioneaza o intreprindere

managementul (conducerea); pentru a rezista intr-un mediu economic competitiv, managementul trebuie sa-si impuna sa realizeze doua obiective: profitabilitatea si lichiditatea. Deciziile in aceste sensuri se bazeaza in mare masura pe informatia contabila.

2. Utilizatorii cu interes financiar direct

- investitorii actuali sau potentiali
- creditorii actuali sau potentiali

3. Utilizatorii cu **interes financiar indirect**:

- organele fiscale
- organele de control
- organele de planificare si prognoza
- alte grupuri (presa)

Capitolul 8 Analiza riscului în activitatea antreprenorial

8.1. Riscul în activitatea antreprenorial

Riscul și incertitudinea însoțesc permanent activitatea economică de pretutindeni, atât fenomenele de creștere cât și cele de recesiune se petrec sub semnul incertitudinii și al riscului.

Riscul economic¹² la modul general reprezintă un eveniment sau proces nesigur și probabil care poate cauza o pagubă, o pierdere într-o activitate sau acțiune. Riscul economic poate fi¹³ atât obiectiv cât și subiectiv. Spre deosebire de incertitudine, a cărei cauză poate fi foarte greu identificabilă, și deci, greu cuantificabilă, riscul economic se referă la un lucru specificat, care poate fi estimat printr-o lege probabilistică, și, deci, poate fi cuantificat prin probabilitatea producerii unui anumit eveniment.

În analiza problemei riscului trebuie să avem în vedere cele două concepte importante care îl determină: valoarea așteptată, efectul cel mai probabil în situații care se repetă de mai multe ori, și gradul acestuia, măsurat prin dispersia unor efecte posibile dacă o situație se repetă de mai multe ori. În condiții de incertitudine este posibil să existe mai multe efecte, cel mai probabil fiind valoarea așteptată, iar apariția celorlalte efecte reprezintă gradul de risc. În literatura de specialitate, se fac referiri la trei tipuri de decidenți¹⁴ atunci când este vorba de risc. Unii care adoptă o atitudine neutră în raport cu riscul, alții adoptă o atitudine de aversiune față de risc, iar unii iubesc pur și simplu riscul.

Orice decizie, așa cum am arătat, presupune un risc. În cadrul fiecărei categorii de decidenți deoarece sunt diferiți prin însuși natura lor umană, aceștia vor percepe elementele care determină riscul în mod diferit ca volum și structură¹⁵. De exemplu: cei din categoria cu înclinație spre risc, în cazul finanțării constituirii unui fond pentru suportarea unor cheltuieli de studiu a elevilor foarte

¹² Dicționar de Economie, Editura Economică, București, 2001, p. 388.

¹³ I. Romanu, I. Vasilescu, Managementul Investițiilor, Editura Marketing, 1997, p. 422-445.

¹⁴ R. Lipsey, K. Chrystal, Principiile economiei, Editura Economică, București, 2002, p. 250.

¹⁵ Raftery, J., Risk Analysis in Project Management, Chapman, Hall, First Edition, London, 1994

buni la învîtur , vor privi în mod diferit riscurile precum și nivelul acestora în funcție de anumite criterii pe care le vor stabili fiecare în parte. Astfel unul dintre decidenți poate considera că nominalizarea acestor elevi care sînt beneficiere de această facilitate are cel mai mare grad de risc, alt decident poate să hotărască , în ceea ce îl privește nu acesta are nivelul cel înalt ca grad de risc, ci, faptul că va exista un factor care va perturba alocarea banilor pentru un interval de timp etc.

Riscul oricărei decizii trebuie privit atât la nivelul entității economice în cadrul creia decizia are impact direct, cât și în cadrul sistemului format de entitatea economică în interacțiunea ei cu alte entități, deoarece efectele deciziei se pot răsfrînge indirect asupra celorlalte entități, care la rândul lor vor acționa trimițând anumite semnale, pozitive sau negative asupra entității economice în cadrul creia a fost luat decizia.

Analiza riscului unei decizii, comportă nu numai o analiză economică , și una socială . Analiza socială a riscului, se referă la evaluarea posibilelor prejudicii aduse de membrii unei colectivități datorită insatisfacției oferite de locul de muncă , aceștia obținând performanțe mai slabe, risc care va contribui la definitivarea dimensiunii riscului agregat, deoarece componenta socială o influențează pe cea economică .

În cazul unei investiții de modernizare a unei companii din România, de exemplu industriei mobilei, riscul agregat al unui investitor autohton , va fi diferit de riscul agregat al unui investitor străin (Sweedwood).

Anumite riscuri sunt comune celor doi decidenți, cum ar fi: riscul unui segment redus de piață pentru produsul rezultat, riscul utilizării unei forțe de muncă nu foarte disciplinate , riscul ostilității anumitor membri din personalul de conducere, etc... La aceste tipuri de riscuri, în cazul decidentului străin, se adaugă riscul necunoașterii obiceiurilor și mentalității muncitorilor, riscul asupra posibilităților de repatriere a profiturilor obținute, riscul de a lucra cu funcționari corupți, riscul subestimării mitei necesare în anumite împrejurări, etc.. Un rol important în aprecierea riscului este de înut de informație, din punct de vedere al corectitudinii, complexității, calității, mijloacelor utilizate în transmitere, între toți factorii implicați în activitate și al timpului în care aceasta se aduce la cunoștința decidentului pe nivel ierarhic, timpul de analiză al informației primite de decident, dar și posibilitatea revizuirii deciziei pe parcursul derulării activității, pornind de la noile valori ale probabilității acțiunii unor factori și ale atingerii obiectivului preconizat, în scopul sporirii șanselor de succes.

Comparativ cu evoluțiile care caracterizează economiile de piață , în procesul de tranziție de la economia dirijată către cea liberă , incertitudinea și riscul se amplifică , putând duce la frînarea inițiativei autohtone, dar și a celei externe. Incertitudinea și riscul își fac simțită prezența în egal

m sur atât la formarea cererii (privind investitorul), cât și la cea a ofertei (privind antreprenorul). Sunt riscuri contractuale, legate de încheierea contractelor economice, de modul de executare a acestora, riscuri de finanare a proiectelor de investiții, riscuri generate în procesul de alocare a capitalului, riscuri privind selecția proiectelor de investiții, riscuri de credit, de lichiditate, de solvabilitate etc.

Investițiile publice, comportă și ele riscuri multiple, dintre care amintim: riscurile generate din studiile de oportunitate, fezabilitate, analizele de cost - profit, avizarea unitară a acestor studii, stabilirea priorităților și a modalităților de defalcare a fondurilor disponibile de la buget, eficiența economică a unor investiții publice necesitând o analiză de sistem, din momentul adoptării deciziei de realizare și până la scoaterea lui din uz, și o evaluare a riscurilor chiar de la nivelul studiilor de fezabilitate.

Scopul identificării și analizei situațiilor economice atât la nivel microeconomic, cât și la nivel macro-economic este de a permite decidentului să obțină un răspuns rațional, cât mai aproape de optimul considerat ca acceptat, comparativ cu gradul expunerii la risc, înainte de apariția evenimentului considerat "problemă".

Analiza expunerii la risc se efectuează pe bază de prognoză, care, reprezintă instrumentul prin care se încearcă, în bună măsură, să se diminueze gradul de incertitudine și risc al activităților viitoare, la nivelul macro și microeconomic. Dezvoltarea prognozelor ar trebui îndreptat spre două direcții majore de dezvoltare a prognozelor: evoluția cererii și a ofertei pe piața investitorilor; dinamica costurilor și a prețurilor implicate în proiectele de investiții. Profesioniștii, care au acumulat experiență în analiza riscului în lucrări ample, consideră că stadiul de identificare al riscurilor necesită cea mai mare alocare de timp; de aceea se apreciază că, în practică, este mai bine să se lucreze îndeaproape cu echipa de elaborare a proiectului de investiții, riscurile analizându-se pe următoarele posibile categorii: riscuri interioare investiției prin depistarea lucrărilor majore din cadrul proiectului; riscuri exterioare investiției și care provin din contextul fizic, economic, comercial, relațiile cu beneficiarul și proiectantul, posibile surse de finanare etc, deoarece relația dintre mărimea și structura investițiilor, pe de-o parte, și succesul ori eșecul lor este una puternică. Se consideră că principalele riscuri ale unei investiții¹⁶ se referă la valoarea capitalului investit, durata de viață a obiectivului, fluxurile de lichidități nete și rata de actualizare. Valoarea capitalului investit comportă riscuri legate de estimata valoare a acestuia, astfel încât să se poată acoperi cheltuielile aferente investiției, riscuri legate de calitatea investiției, putându-se pierde astfel o parte

¹⁶ Petre Prunea, Riscul în activitatea economică, Ipoteze. Factori. Modalități de reducere, Editura Economică, 2003.

din pia a dorit sau deja de inut , riscuri legate de e alonarea în timp a cheltuielilor, de gestionarea defectuoas a cheltuielilor, conducând fie la imposibilitatea finaliz rii investi iei, fie la o denat urare supradimensional a investi iei la momentul finaliz rii acesteia.

Durata de via a obiectivului care poate genera riscuri care in de factori exogeni, de natura interrela iilor umane stabilite între partenerii participan i la investi ie, politice, prin modificarea concep ional asupra politicii de investi ii la nivel macro -economic i endogeni, cum ar fi perioada de recuperare valoric a investi iei : cu cât durata de via a obiectivului din punct de vedere fizic, dar i moral, este mai mic cu atât timpul de recuperare trebuie s fie mai scurt, ceea ce poate determina pre uri ridicate de vânzare, trebuie s se in cont i de riscurile datorate posibilit ii modific rii ratelor de schimb, a ratei infla iei etc.

Fluxurile de lichidit i nete genereaz posibile riscuri legate de apelarea la împrumuturi, ceea ce poate denatura costul estimat al investi iei în cazul în care, într -un anumit moment, are loc suprimarea acestora din motive obiective sau subiective i anumite costuri legate de împrumut au fost subevaluate sau nu au fost prev zute. Rata de actualizare, comport anumite riscuri, dintre care men ion m: riscul determinat de metoda de actualizare aleas . Se poate cosidera ca principiu general de îndrumare a reac iei la risc, acela prin care p r ile implicate în realizarea investi iei colaboreaz pe cât posibil, la realizearea unei distribu ii reciproc avantajoase a riscului , astfel încât, pe termen lung s se realizeze o gestionare corect cantitativ , dar mai ales calitativ a factorilor, care s conduc la diminuarea riscului i la economii semnificative.

Unele din elementele de care ar trebui s se in seama la distribuirea riscurilor sunt:

- s se aprecieze dac beneficiile ce pot fi ob inute din realizarea proiectului merit riscurile implicate;

- riscul s fie plasat sub responsabilitatea p r ii care are cea mai bun posibilitate de a -l controla;

- riscurile trebuie alocate, pe cât posibil, p r ii pentru care acestea sunt cel mai pu in dureroase; partea responsabil trebuie stimulat s evite i s reduc la minimum consecin ele riscului.

Procedeul de repartizare a riscului¹⁷ în economie este des practicat, prin aceasta riscurile considerate de o persoan fizic sau juridic ca fiind foarte mari, se reparizeaz la un num r mai mare, astfel încât riscul pe care i-l asum fiecare s fie cât mai mic, de fapt dimensiunea este dat de gradul de acceptabilitate al acestuia de fiecare decident.

¹⁷ S. Nordhaus, Economie politic , Editura Teora, Bucure ti, 2000, p. 234 -236.

Principala formă de repartizare a riscului o reprezintă asigurarea. Repartizarea riscului are loc sub o altă formă, și pe piețele de capital ale unei economii de piață, deoarece proprietatea financiară asupra capitalului fizic poate reveni multor persoane. Să luăm, de exemplu, realizarea unei investiții, constând în construirea unui nou utilaj. Conceperea acesteia de la zero, inclusiv activitățile de cercetare-dezvoltare, este posibil să necesite investirea pe o perioadă de 5 ani, a sumei de 500 milioane de dolari. Nu există însă, nici o garanție că noul utilaj produs va fi solicitat ca produs în serie, având o piață de desfacere suficientă ca extindere astfel încât să se poată recupera fondurile investite. Afacerea este considerată din acest motiv ca riscantă, puțini oameni având banii sau înclinația de a-și asuma riscul participând la o asemenea afacere. Dar piața poate rezolva această problemă prin intermediul corporațiilor, organizațiilor publice. Dacă presupunem că firma în cauză are un personal de 50.000 de angajați și că fiecare are o putere egală, împărțind 500.000.000, cât valorează investiția menționată, obținem 10.000 de dolari de persoană, ceea ce este un risc pe care mulți oameni nu acceptă să și-l asume, compania scoate la vânzare acțiunile și astfel acționează ca actori pe piață, corporațiile.

Principiul repartizării riscului se aplică și la scară internațională. Riscurile pe care le implică investiția și activitatea de producție, pe scară mare sunt suportate de investitori din țări care își pot permite aceasta, dispunând de resursele financiare necesare prin cumpărarea de acțiuni ale corporațiilor rezidente în țara respectivă. Și așa cum o societate de asigurări își diminuează riscurile încheind asigurări în mai multe țări, se pot cumpăra acțiuni la nivel internațional ale firmelor din întreaga lume. Împărțind proprietatea asupra capitalului sau asupra investițiilor riscante la mai multe persoane, piețele de capital contribuie la repartizarea riscului, favorizând realizarea unor investiții și asumarea unor riscuri mult mai mari decât cele pe care le-ar putea realiza, respectiv asuma, o singură persoană/entitate.

În prezent, pentru reducerea riscurilor se are în vedere repartizarea riscurilor pe principalii factori care participă la realizarea investițiilor. Repartizarea se face prin condiții contractuale generale, suplimentare și speciale, după cum urmează :

- riscurile exterioare investiției, cum sunt cazurile de forță majoră (calamități naturale, revoluție, război, lovitură de stat, confiscare, ordine ale autorității publice, inflație) sunt preluate în întregime de investitor;

- riscurile partenerului de afacere privind calitatea lucrărilor sunt acoperite prin garanția valorică de minim 5% până la maxim 10% din valoarea investiției, ce se pune la dispoziția investitorului, pentru acoperirea eventualelor prejudicii din această cauză, până la recepția finală a investiției;

- riscurile antreprenorilor pe parcursul execuției investiției privind pagubele produse de furtuni, incendii și alte cauze pentru lucrările executate, utilajele de construcții, obiecte de organizare pe șantier, precum și pagube aduse terților și, pot fi acoperite prin polița de asigurare pe care antreprenorul o încheie cu o societate de asigurări.

Acest mod de acoperire a riscului se preia prin condițiile speciale de contractare ca obligație contractuală a antreprenorului și recunoașterea plății primei de asigurare de către investitor. Costul acestor asigurări se include în valoarea investiției și nu depășește 1% din valoare. Se acoperă astfel toate riscurile interne ale investițiilor privind atât investitorul cât și antreprenorul. Referitor la riscurile din sectorul proiectare, unele din acestea, care decurg din greșelile de proiectare, pot fi preluate prin contractul de proiectare încheiat de investitor cu proiectantul investiției, pe bază de poliță de asigurare încheiată cu o societate de asigurare.

Alte riscuri rezidă din depășirea termenului de punere în funcție a unui obiectiv, care conduce la un prejudiciu pentru investitor, exprimat valoric, cel puțin la nivelul dobânzii curente pentru valorile imobilizate prin nerealizare, deoarece pentru acoperirea acestor prejudicii, în condițiile speciale de contractare, se prevede penalizări exprimate procentual pentru fiecare zi de întârziere, echivalente cu dobânda curentă. Depășirea termenului de punere în funcțiune poate conduce la prejudicii grave în cazul pierderii pieței de desfacere, chiar posibil faliment al societății.

Factorul risc intervine chiar din faza alegerii proiectului de investiții; pentru o întreprindere alegerea este o problemă de decizie complexă. În general întreprinderea este confruntată pe de o parte cu un portofoliu de proiecte de investiție posibil să fie realizate, iar pe de altă parte, cu un quantum de resurse de finanțare. Proiectele de investiție pot fi *mutual exclusive*, când realizarea unui proiect antrenează în mod necesar excluderea altuia, *independente*, dacă acceptarea unui proiect presupune excluderea sistematică a altuia, sau *contingente*, atunci când acceptarea unui proiect presupune ca un altul să fie acceptat anterior. Acceptând demersul la limită (marginalist), trierea proiectelor de investiții din portofoliu ar trebui să țină cont de egalitatea necesară între rentabilitatea ultimului proiect acceptat și costul resurselor necesare pentru finanțarea acestuia. Acest demers presupune deci, că întreprinderea este capabilă să clasifice proiectele disponibile în ordinea descrescătoare a rentabilității lor și să evalueze costul resurselor necesare. Nici una din cele două probleme nu este ușor de rezolvat. Prima este dificilă datorită naturii complexe a proiectelor de investiții și multitudinii criteriilor de clasificare. Cea de a doua este și mai dificilă, presupunând determinarea unui cost mediu ponderat al capitalului, care să ia în considerare costurile celor două tipuri de finanțare: capitalul propriu și împrumuturile.

.2. Prezența riscului în proiectele de investiții

Proiectul de investiții are o “lume” proprie reprezentată de elementele concrete care concură la realizarea lui, adică participanți (consultanți, ingineri, constructori, tehnologi, finanțatori, beneficiarii rezultatelor, etc.) și cadrul economic, juridic, politic, social de dezvoltare.

În același timp, fiecare proiect se derulează în “lumea organizației” care construiește sau achiziționează activul (denumit generic *investiție*), iar aceasta își desfășoară activitatea într-o economie și a unui mediu ambiant marcat de neprevăzut.

În mediul economic și de afaceri actual, orice decizie de investiții este puternic marcată de modificările imprevizibile - uneori în sens pozitiv, dar de cele mai multe ori în sens negativ – ale factorilor de mediu. Aceste evoluții imprevizibile au stat în atenția specialiștilor în domeniu mai mult sub aspectul impactului lor negativ asupra rentabilității proiectului și au primit denumirea de **risc al proiectului**.

Riscul proiectului include atât amenințările asupra obiectivelor proiectului cât și oportunitățile de a îmbunătăți aceste obiective”¹⁸. Toate trăsăturile proiectelor de investiții conduc la ideea de risc, astfel:

- proiectul se realizează pentru a oferi firmei avantaj competitiv sau pentru a-i reîntri poziția pe piață, dar nu există siguranța că răspunsurile concurenței nu vor fi mai puternice, iar astfel efortul se poate dovedi inutil;
- pentru realizarea proiectului sunt necesare sume mari de bani care încep să aducă rezultate abia după ce proiectul s-a încheiat, iar produsele realizate pe baza acestuia au ajuns pe piață;
- în general, realizarea obiectivului investițional presupune o combinație de eforturi materiale, umane și financiare, care pot fi afectate de erori sau variații față de estimările inițiale, ceea ce se reflectă în nefinalizarea la timp și la caracteristicile dorite a proiectului.

În perioada de execuție a proiectului, factorii de risc sunt determinați de caracteristicile tehnice ale proiectului, experiența și modul de lucru al echipei de execuție, parametrii exogeni (în principal macro-economici) ce pot să afecteze sumele necesare finanțării în această etapă. Principalele riscuri ce apar sunt:

¹⁸ Project Management Institute, Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide).

- **riscul tehnologic** care apare în cazul unor investiții cu grad ridicat de nouitate tehnologică. În general, investitorii se simt mai în siguranță dacă tehnologia a fost probată în alte proiecte, folosirea unei tehnologii probate fiind o condiție de a se acorda un împrumut.

- **riscul de depășire a costurilor** ce apare în situația în care nu s-au specificat în contractul de execuție sau în bugetul investiției actualizări ale costurilor sau cheltuieli neprevăzute.

- **riscul de întârziere** (depășire a duratei stabilite) poate conduce, pe de o parte la creșterea nevoii de finanțare, inclusiv a dobânzilor aferente, iar pe de altă parte la întârzierea intrării în exploatare cu efecte negative asupra respectării clauzelor față de furnizori și de clienți.

- **riscul de interfață** este generat de intercondiționarea dintre diferiți executanți pe care participă la realizarea proiectului și derivă din coordonarea executanților sau din incoerența între clauzele diferitelor contracte de execuție.

- **riscul de subcontractanți** este asumat de titularul de contract când tratează lucrări în subantrepriză.

- **riscul de indexare** a costurilor proiectului apare în situația în care nu se prevăd în contract clauze ferme privind finalizarea proiectului la costurile prevăzute la momentul semnării acestuia, beneficiarul fiind nevoit să suporte modificările de preț.

Între metodele ce pot fi utilizate pentru prevenirea sau diminuarea efectelor unor astfel de riscuri, se enumeră :

- transferul riscului, către o terță parte ce poate prelua gestiunea acestuia precum companiile de asigurări și firmele specializate în realizarea unor părți din proiect (outsourcing);
- diminuarea riscului prin programarea corespunzătoare a activităților, instruirea personalului sau prin reducerea efectelor în cazul apariției acestuia formarea de rezerve de costuri sau de timp;
- selectarea atentă a subcontractorilor (folosind informații din derularea unor contracte anterioare) și negocierea atentă a contractelor.

În funcție de consecințele urmei proiectului asupra situației firmei, riscul cunoaște următoarele forme¹⁹:

1. **Riscul de faliment**, apare atunci când eșecul investiției conduce firma într-o situație deosebit de grea, practic fiind condamnat la dispariție, urmând să dea faliment. Desigur, decizia de investiție se ia pentru o perspectivă sințtoasă a dezvoltării economice, însă uneori, după punerea în funcțiune a proiectului, conjunctura se dovedește mai puțin favorabilă decât cea prevăzută,

¹⁹ Al Sibaa, Ibrahim, **Studies in Economic Feasibility Study of New Project**, Al – Shabab Library, 2000.

încaș rile scontate nu se realizează , în timp ce obligațiile de rambursare a creditelor și de plată a dobânzilor aferente continuă să existe.

2. **Riscul de insolvabilitate** apare atunci când s-au utilizat credite pentru finanțarea investiției, iar firma nu mai poate face față plăților. Incapacitatea de a-și achita angajamentele (criza de insolvabilitate) poate conduce fie la lichidare, când nu mai este nici-o șansă de salvare, fie să se soluționeze printr-o intervenție de conjunctură , pe baza unui credit suplimentar de la bancă , sau firma respectivă se asociază cu alta mai puternică sau cu o situație financiară stabilă .

3. **Riscul pierderii autonomiei** se manifestă înainte de declanșarea crizei de insolvabilitate; el se manifestă atunci când întreprinderea constatată , prin mijloacele proprii, nu mai are capacitatea de a-și păstra în viitor poziția sa în producție sau sub aspect comercial. Altfel spus, resursele de autofinanțare se dovedesc insuficiente în raport cu nevoile de extindere. Managerul trebuie să decidă dacă vor rămâne o firmă mică sau mijlocie, menținându-și independența sau dacă își vor mări dimensiunile capitalului prin afilierea la o firmă mai puternică .

4. **Riscul sc derii rentabilit ii** este un risc de natur mai mult financiar care exprima faptul c la o crestere de capital, beneficiul net nu creste în aceea i propor ie. În func ie de efectul lor, riscurile proiectelor de investi ii mai pot fi clasificate în²⁰:

- riscuri minore, acestea au frecven mare de apari ie i pot fi suportate f r dificultate, cu costuri relativ mici;
- riscuri majore, cu efecte nedorite mari i frecven mic , care pot fi acceptabile dac sunt repartizate pe costuri pe perioade lungi de timp.
- riscuri catastrofice: cele mai rare riscuri i cu efecte distrug toare, foarte greu de anticipat, deci i de evitat (calamit ile naturale de exemplu).

Gruparea pe categorii a riscurilor este important pentru a face mai uoar identificarea i alocarea responsabilit ii gestion rii lor. De asemenea, pentru fiecare categorie de risc exist tehnici specifice de analiz , cuantificare i metode adecvate de r spuns la risc.

Pentru a- i asigura ansele de reu it , firmele fac investiga ii asupra viitorului i utilizeaz metode tiin ifice, bazate pe calcule economico – matematice i pe utilizarea de produse informatice specifice pentru a- i fundamenta decizia de investi ii.

Dimensionarea riscului investi ional are un rol informativ, ar tând celor interesa i cât de mari vor fi eventualele pierderi în afacerea pe care o preconizeaz , dar decizia revine conducerii firmei i este puternic influen at de atitudinea deciden ilor fa de risc.

3.3. Metode de evaluare a riscului asociat investi iilor

În condi iile evolu iilor economice, politice i sociale actuale imprevizibile, atât na ionale cât i globale, proiectelor de investitii trebuie s li se efectueze o profund analiz de risc. Acest tip de analiz î i propune s stabileasc cât de sensibil va fi viitorul obiectiv de investi ii la unele modific ri, îndeosebi negative, ce ar putea s apar pe parcursul realiz rii obiectivului de investi ii i a func ion rii sale viitoare.

În sens larg, prin analiza riscului se poate în elege orice metod – cantitativ i / sau calitativ – de evaluare a impactului riscului asupra alternativelor decizionale. Scopul analizei riscului este de a-l ajuta pe decident la selectarea unei variante decizionale printr-o mai bun cunoa tere a rezultatelor posibile pe care le pot genera diferite variante decizionale. Cele mai utilizate metode pentru analiza riscului sunt: analiza sensibilit ii rezultatelor, metoda punctului critic, calcularea primei de risc inclus în rata de discountare, metoda speran ei matematice a fluxurilor de numerar.

²⁰ Hendy, Moneer I., Abolishing Discourse About Investment, Almaariff Institute, Alexandria, 1996.

Analiza punctului critic al proiectului

Exploatarea capacităților de producție nu se face niciodată la nivelul ideal, proiectat prin studiile de fezabilitate. Condițiile de exploatare diferă de la o perioadă la alta, în funcție de o seamă de factori mai mult sau mai puțin obiectivi și, în aceste situații, capacitatea de producție reală este sub nivelul capacității proiectate.

În aceste condiții, scăderea nivelului cererii poate ajunge la un anumit punct în care activitatea nu mai este profitabilă, nivelul cheltuielilor crescând peste cel al veniturilor.

De aceea, în proiectarea oricărui obiectiv de investiții este important să se cunoască de la ce nivel de activitate (încercare a capacității) activitatea de exploatare a proiectului devine rentabilă. Acest lucru se poate determina pe baza analizei punctului critic/ prag de rentabilitate.

Punctul critic (Pragul de Rentabilitate) reprezintă acel nivel al producției sau activității firmei pentru care veniturile sunt egale cu cheltuielile. Acesta se poate calcula atât fizic cât și valoric, dacă se pot delimita cheltuielile în fixe și variabile.

Modul de calcul este următorul:

- se pleacă de la relația: Venituri totale = Cheltuieli totale

$$VT = CT ; p \cdot q = cv \cdot q + CF$$

- se determină din formulă, cantitatea critică exprimată în număr de produse:
- se calculează pragul de rentabilitate exprimat valoric sau procentual, în care s-a notat:

VT – venituri totale (din vânzări),

CT - cheltuieli totale,

cv – cost variabil unitar,

CV - cheltuieli variabile pe total producție,

q - cantitatea,

q_{pc} – cantitatea corespunzătoare punctului critic,

p - prețul de vânzare,

CF – cheltuieli fixe.

În general, un nivel scăzut al punctului critic reflectă un grad redus de risc.

Cunoscând valoarea punctului critic și a estimărilor privind nivelul producției ce va fi vândut după punerea în funcțiune a proiectului se poate măsura distanța dintre acestea și, cu cât aceasta este mai mică, cu atât proiectul de investiții este mai riscant.

Analiza riscului proiectelor de investiții pe baza metodei punctului critic este posibilă numai în situațiile în care obiectivul de investiții are destinație productivă, iar cheltuielile de exploatare se pot împărți în cheltuieli fixe și variabile.

Cheltuielile variabile sunt direct proporționale cu nivelul producției și sunt alcătuite din cheltuielile cu materiile prime și materialele directe, salariile personalului ce participă direct la realizarea producției etc., fiind relativ ușor de identificat pe baza documentelor contabile.

Cheltuielile fixe sunt independente de nivelul activității, sunt angajate în scopul funcționării normale a întreprinderii, fiind plătite chiar în absența cifrei de afaceri: utilități, întreținere, personal administrativ, cheltuielile cu amortizarea, etc. Această grupare trebuie abordată prin prisma timpului, deoarece pe termen lung toate cheltuielile sunt considerate variabile și numai pe termen scurt unele sunt variabile și altele fixe.

În modelul neliniar, prețul de vânzare poate avea o evoluție descrescătoare în raport cu veniturile din vânzări, creșterea volumului vânzărilor făcându-se cu acordarea unor reduceri de prețuri din ce în ce mai mari.

Variația cifrei de afaceri determină o scădere a cheltuielilor în prima parte a intervalului de variație (PR1, PR2) și o creștere accentuată în ultima parte a acestuia.

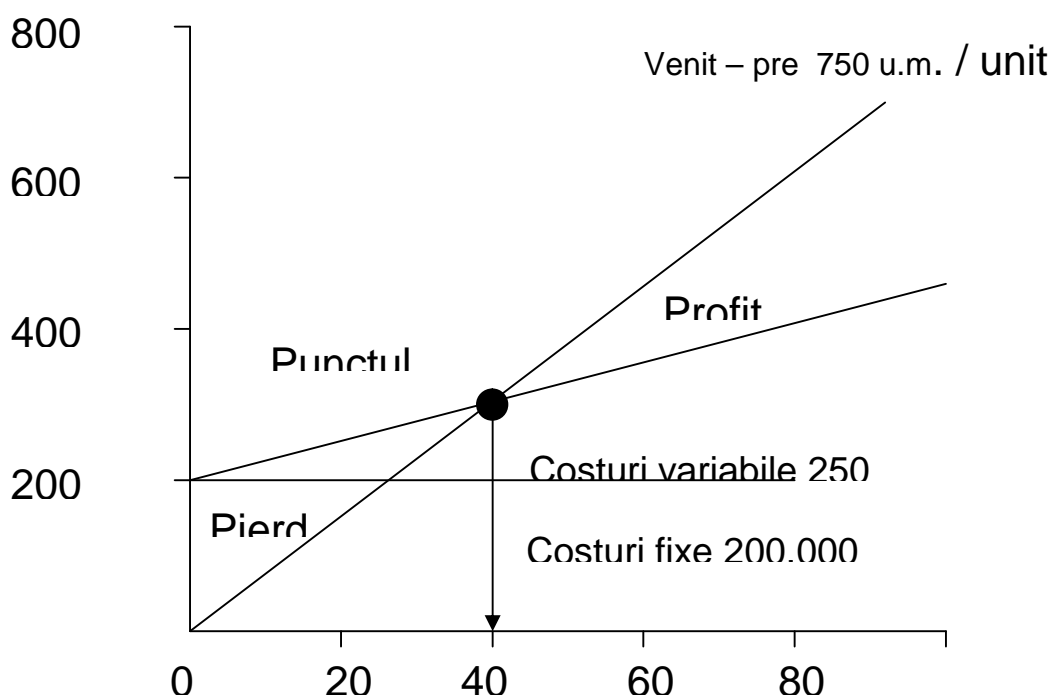


Figura Punctul critic neliniar

Între cele două puncte critice se observă că activitatea întreprinderii este rentabilă și profitabilă. Profitul total (Pt) va atinge valoarea maximă în punctul Qopt.:

$$P_{tmax} = V_{Tmax} - C_{Tmin}$$

Analiza pragului de rentabilitate liniară oferă informații de gestiune interesante din punct de vedere al calculului economic, dar mai puțin pertinente sub aspectul realității economice, datorită următoarelor limite: presupune o cerere limitată, la preț fix, randamente și

costuri (fixe și variabile) constante pe perioada de analiză ; orizontul pe care îl are în vedere este scurt și nu determină modificări în structura producției.

Cu toate aceste limite, calculul pragului de rentabilitate poate fi utilizat în analiza riscului la dimensionarea activității unui obiectiv de investiții deoarece furnizează informații cu privire la nivelul minim de activitate necesar pentru a obține profit și oferă explicații privind abaterile dintre previziuni și realizări. Aceste considerente îl recomandă ca pe un instrument ce ajută la luarea deciziei privind investițiile pentru produsele noi, investițiile de modernizare sau de dezvoltare a întreprinderii.

BIBLIOGRAFIE RECOMANDAT

1. Burdu E, C pr rescu Gh., Fundamentele managementului organiza iei, Editura Economic , Bucure ti, 1999;
2. Capanu I., Anghelache C., Indicatori economici pentru managementul micro i macroeconomic: calcul prezentare, analiz , Editura Economic , Bucure ti, 2000
3. Cârstea Gh., Analiza strategic a mediului ambiant, Editura Economic , Bucure ti, 2002
4. Certo S, Management modern - Diversitatea, calitatea, etica i mediul global, Editura Teora, Bucure ti, 2002
5. DRUCKER P., Inova ia i sistemul antreprenorial, Editura Enciclopedic , Bucure ti, 1993
6. Drucker P., Realit ile lumii de mâine, Editura Teora, Bucure ti, 1989
7. Faulkner D., Bowman C., Elemente de strategie concuren ial , Ed. Teora, Bucure ti, 2000
8. Galbraith J.K., Societatea perfect . La ordinea zilei, binele omului, Editura EOROSONG and Book, Bucure ti,1997
9. Georgescu G., coord., Reforma economic i dezvoltarea durabil , Editura Economic , Bucure ti, 1995
10. Lafuente, E., Driga, O. (2007). [1st Report on Entrepreneurial Activities in Romania](#). Centre for Entrepreneurship & Business Research. CEBR working paper series WP 01/2007
11. Lafuente, E., Rabetino, R. (2007). [Human Capital as a Determinant of Small Firms' Growth in Romania: A Quantile Approach](#). Centre for Entrepreneurship & Business Research. CEBR working paper series WP 03/2007
12. Nastase Carmen (coord) – Ghid de formare antreprenorial , Editura Didactic i Pedagogic , Bucure ti, 2006
13. N stase C, Economia concuren ial – vector al economiei moderne de pia , Editura Didactic i Pedagogic , Bucure ti, 2006
14. N stase C, Microeconomie: Concepte fundamentale, Editura Didactic i Pedagogic , Bucure ti, 2009
15. NICOLESCU O. (coord), Abord ri moderne în managementul i economia organiza iei, Vol 1,2,3,4 *Managementul pe domenii de activitate*, Editura Economic , Bucure ti, 2004

16. Nicolescu O. (coord), Abordări moderne în managementul și economia organizației, Vol 1,2,3,4 *Managementul pe domenii de activitate*, Editura Economică, București, 2004
17. Nicolescu M., Diagnostic global strategic, Editura Economică, București, 1997;
18. Nicolescu NG., Buda S., Progres tehnic – Management modern – Eficiență economică, Editura Economică, București, 2000
19. Porter M.E., Avantajul concurențial, Ed. Teora, București, 2000
20. Pricop M., Tanău A., Globalizarea și strategia firmei, Editura Eficient București, 2001
21. VăDUVA S., Antreprenoriatul, Editura Economică, 2004
22. WICKHAM A Ph., Strategic entrepreneurship, Third edition, Editura Prentice Hall, 2004
23. Wickham A Ph., Strategic entrepreneurship, Third edition, Editura Prentice Hall, 2004
24. Yvan Allaire, Fîrîrotu M., Management strategic. Strategiile succesului în afaceri, Editura Economică, București, 1998
25. Zorlean T, Burduș E, Căprărescu Gh, Managementul organizației, Editura Economică, București, 1998
26. Manualul OCDE
27. Revista, Idei de afaceri, 2008 – 2009
28. www.mimmc.ro
29. www.startups.ro/lectia-de-antreprenoriat