

Universitatea de Stat „Alec Russo”, Bălți
Catedra Economie și Management

De uz intern

M A N A G E M E N T U L
ÎNTRERINDERILOR MICI ȘI MIJLOCII

Notițe de curs

Natalia Branașco,
lector universitar, drd.

Bălți, 2007

Cuprinsul

Tema 1. Activitățile întreprinzătoriale și spiritul de întreprinzător	3
Tema 2. Esența antreprenoriatului	7
Tema 3. Definiția și caracteristicile întreprinzătorilor	12
Tema 4. Tipologia întreprinzătorilor	16
Tema 5. IMM-urile – obiectul principal al managementului antreprenorial	18
Tema 6. Situația IMM-urilor pe plan mondial	22
Tema 7. Oportunitatea economică	26
Tema 8. Elaborarea planului de afaceri	31
Tema 9. Înființarea întreprinderii mici și mijlocii	39
Tema 10. Strategii antreprenoriale	44
Tema 11. Asigurarea resurselor financiare	48

Tema 1. ACTIVITĂȚILE INTREPRENORIALE ȘI SPIRITUL DE ÎNTRERINZĂTOR

1. Cadrul general al activităților întreprinoriale
2. Definiția și structura activității întreprinoriale
3. Revoluția întreprinorială

1. Cadrul general al activităților întreprinoriale

Despre activitățile întreprinoriale și spiritul de întreprinzător s-a scris foarte mult. Joseph Schumpeter, Max Weber, Howard Stevenson, Arnold Shapero sunt câțiva din clasicii citați în aproape toate lucrările cu referire la întreprinzători și activitățile întreprinoriale.

Cu toate că, de regulă, activitățile întreprinoriale sunt asociate domeniului economic, există abordări mai cuprinzătoare care le consideră prezente, firește în forme specifice, și alte domenii. *Matricea activităților întreprinoriale*, elaborată de suedezul Johannisson, este edificatoare (complexă).

		Scopuri	
		Economice	Sociale
Mijloace	Economice	Activități întreprinoriale clasice (economice)	Activități întreprinoriale politice și culturale
	Sociale	Activități întreprinoriale comunitare	Activități întreprinoriale sociale

Desigur, activitățile întreprinoriale tipice, cărora le sunt consacrate 99% din cercetări și studii, sunt cele economice.

O cuprinzătoare și interesantă prezentare asupra fenomenului întreprinoriale a realizat recent specialistul canadian Jean Pierre Bechard.

Se consideră că fenomenul întreprinorial este necesar să fie abordat la trei niveluri:

a) *Praxeologic* – care grupează ansamblul cunoștințelor practice privind activitățile întreprinoriale, prin care se prescriu norme și modalități de conduită utile pentru întreprinzători.

b) *Disciplinele științifice*, caracterizate prin ansambluri de cunoștințe teoretice și empirice de natură economică, psihologică, sociologică, antropologică etc. reunite în construcții care-și propun să explice și/sau anticipeze evoluțiile manageriale potrivit unor metodologii cu un grad apreciabil de

rigurozitate. În acest plan se disting patru grupe de teorii – economice, psihologice, organizaționale și culturale.

Teoriile economice, primele cristalizate, își au geneza în lucrările lui Schumpeter, care, pentru prima dată, a introdus conceptul de întreprinzător. El propune un nou sistem teoretic bazat pe conceptele de întreprinzător, profit, capital, dobândă, risc și ciclu economic, reprezentate în principal prin McClelland, Brockhaus și Horwitz, care se concentrează în principal asupra a șapte aspecte ce explică deciziile și acțiunile întreprinzătorilor și anume: nevoia de autorealizare, fuga de dominația altora, disponibilitatea de a-și asuma riscuri, caracteristicile personale (situație civilă, vârstă), încrederea în sine, voința de a acționa și experiența tehnică și economică posedată.

Teoriile organizaționale reprezentate de Peters Waterman și Lewis tratează fenomenul întreprinzător din perspectiva adaptării la mediu, considerat ca o reacție a organizațiilor și indivizilor din cadrul lor pentru a face față evoluțiilor contextuale. Un al doilea tip de teorii organizaționale abordează fenomenul întreprinzător din perspectiva selecției, considerându-l ca fiind în primul rând un rezultat al evoluțiilor rețelelor de relații sociale. O activitate întreprinzătoare generează succes dacă există un anumit sistem de relații pe care întreprinzătorul, prin selecție și implicare le folosește în mod adecvat. Principalii reprezentanți ai acestui tip de teorii organizaționale sunt Aldrich și Zimmer.

În sfârșit, ultima categorie o constituie teoriile culturale. În cadrul acestora s-au conturat două abordări principale. Prima este abordarea deterministă, care pune accentul pe elementele de ideologie, cultură și structuri sociale. Cei mai importanți reprezentanți ai săi fiind Weber, Hagen și Kieby. Abordarea axată pe schimbare – cea de-a doua – pune accent pe schimbarea inițiată și realizată de întreprinzători în vederea valorificării unor oportunități de afaceri în anumite condiții culturale. Americanii Shapero și Sokol sunt principalii promotori ai acestei abordări.

c) *Epistemologic*, care reunește un ansamblu de cunoștințe metateoretice, ce reflectă contribuții ale unor teorii și discipline subordonate scopurilor de a defini, modela, clasifica și evalua fenomenul întreprinzător în ansamblul său.

În ultimii ani s-au elaborat și alte abordări analitice și complexe care analizează fenomenul întreprinzător economic din multiple puncte de vedere și cu o rigurozitate apreciabilă. Astfel, Cunningham și Lischeran realizează o grupare a abordărilor întreprinzătoare în șase școli – a personalității (a oamenilor mari), a caracteristicilor psihologice, clasică, management, leadership și întreprinzătoare. În ansamblul lor cele șase școli oferă un tablou cuprinzător asupra abordării fenomenului întreprinzător pe plan mondial.

2. Definirea și structura activității întreprinzătoriale

În viziunea americanului Dan Muzyca, „activitatea întreprinzătorială este un proces care se derulează în diferite medii și amplasamente de afaceri, ce cauzează schimbări în sistemul economic prin inovări realizate de persoane care generează sau răspund oportunităților economice, creând valori atât pentru indivizi, cât și pentru societate”. Activitatea întreprinzătorială constă sintetic în identificarea și valorificarea unei oportunități economice.

Profesorul Howard Stevenson definește activitatea întreprinzătorială ca fiind urmărirea unei oportunități, abordarea și efectuarea de schimbări rapide, adoptarea de decizii multifazice, utilizarea resurselor altor persoane, dirijarea de relații și rețele umane și recompensarea inițiatorilor pentru valorificarea nou creată.

O tratare mai analitică realizează cunoscutul specialist canadian Louis Jacques Fillion. Acesta structurează procesul întreprinzătorial în zece activități:

- identificarea oportunității economice;
- conceperea viziunii asupra demersului întreprinzătorial;
- adoptarea deciziilor referitoare la demararea inițiativei întreprinzătoriale;
- implementarea viziunii întreprinzătoriale prin organizarea afacerii;
- procurarea echipamentelor;
- aprovizionarea cu materii prime;
- realizarea marketingului aferent afacerii;
- vânzarea produselor;
- asigurarea forței de muncă competente;
- subcontractarea și atragerea de colaboratori externi pentru activitățile pentru care nu se dispune de competența și mijloacele necesare.

În ansamblul lor, activitățile întreprinzătoriale alcătuiesc procesul întreprinzătorial care prezintă următoarele caracteristici:

- 1) Este un act de voință umană.
- 2) Se produce la nivelul unei firme.
- 3) Implică o schimbare de stare a organizației.
- 4) Determină discontinuități în procese.
- 5) Este un proces holistic.
- 6) Este un proces dinamic.
- 7) Reprezintă un demers unic.
- 8) Implică numeroase variabile.
- 9) Rezultatul întreprinzătorial depinde de numeroase variabile.

Principalele variabile care influențează activitățile întreprinzătorilor sunt: a) interne și b) externe.

Interne: 1) mărimea firmei; 2) natura organizației; 3) personalitatea și pregătirea întreprinzătorului; 4) cultura persoanelor implicate și a organizației.

Externe: 1) caracteristica și funcționarea sistemului economic; 2) cultura economiei naționale; 3) piața accesată.

Caracteristica și gradul de implicare a Stakeholderilor

În mod firesc, variabilele interne care țin o întreprindere și construcția sa întreprinzătoare, sînt mai numeroase și au un impact mai mare asupra performanțelor. Însă ele se manifestă în cadrul creat de variabilele externe, care prin conținutul lor favorizant sau defavorizant pot avea un impact major asupra fiecărei inițiative întreprinzătoare. Una dintre variabile, stakeholderii, ce încorporează atât elemente interne (manageri, executanți, sindicate), cît și externe (bancă, furnizori, clienți, administrație publică), are un complex impact asupra activității întreprinzătoare. Totuși variabila cu cea mai mare influență o constituie întreprinzătorul prin spiritul său întreprinzător.

3. Revoluția întreprinzătoare

Numeroși specialiști apreciază că în prezent se manifestă pe plan mondial o revoluție întreprinzătoare. Sursele revoluției întreprinzătoare sunt multiple și de diversă natură: schimbări tehnice, schimbări economice, schimbări sociale, schimbări psihologice, schimbări politice.

Schimbările tehnice – prin invenții, echipamente și tehnologii modernizate, generează concomitent oportunități de afaceri și „constrîngeri” afacerilor existente.

Schimbările sociale – intelectualizarea crescîndă a populației și o dezvoltare fără precedent a clasei de mijloc, ce au o cerere tot mai amplă, variată și dinamică.

Schimbări economice – trecerea de la economia clasică la economia intelectualizată de tip informațional; internaționalizarea activității economice.

Schimbările politice – trecerea de la ideologia bazată pe proprietatea de stat la ideologia bazată pe proprietatea privată; democratizarea crescîndă.

Schimbările psihologice – evoluția complexă a populației generată de amplasarea crescîndă a proceselor educaționale și comunicațiilor, de revoluția informațională.

Toate aceste schimbări conferă activităților întreprinzătoare accentuate dimensiuni informaționale, intelectuale și dinamice, generînd ceea ce specialiștii denumesc revoluția întreprinzătoare actuală.

Tema 2. ESENȚA ANTREPRENORIATULUI

1. Condițiile, definirea și factorii antreprenoriatului.
2. Antreprenoriatul și situațiile antreprenoriale.
3. Factorii antreprenoriatului în țările central și est-europene.
4. Mediul antreprenorial.

1. Condițiile, definirea și factorii antreprenoriatului

Apariția antreprenoriatului s-a produs ca urmare a unor schimbări majore, în principal de natură economică și organizațională la nivel macro- și, în special, microeconomică. Sintetic, *condițiile* cristalizării antreprenoriatului au fost:

↳ *Creșterea rapidă* a numărului întreprinderilor de dimensiuni mari și mijlocii, mai ales în țările dezvoltate concomitent cu complexitatea și diversitatea activităților lor încorporate.

↳ *Gradul relativ redus* de utilizare și valorificare a resurselor multor firme mari și mijlocii, în deosebi de natură tehnică și umană.

↳ *Schimbarea parțială* a conținutului organizațiilor, reflectată în conturarea unor semnificative dimensiuni referitoare la dezvoltarea spiritului antreprenorial, viziunea strategică asupra evoluției organizației, flexibilitatea abordărilor operaționale, accentul pe inovare radicală și eficace ș.a.

↳ *Conștientizarea* de către o proporție crescută a populației asupra marilor avantaje pe care le antrenează activitățile antreprenoriale pentru indivizi și organizații.

Se consideră că *antreprenoriatul* constă în dezvoltarea anumitor activități antreprenoriale autonome în cadrul unei firme existente, de dimensiuni mari sau mijlocii, de către unii dintre salariații săi, folosind o parte din resursele tehnico-materiale ale acesteia, care fie nu sînt utilizate, fie se folosesc și se valorifică insuficient. Mai concret, antreprenoriatul rezidă în înființarea unor nuclee antreprenoriale autonome în cadrul firmelor existente. Cel mai adesea, *nucleele antreprenoriale* realizează activități cu un pronunțat caracter inovațional, valorificînd oportunități ale piețelor neaccesate deloc sau fără succes de firma respectivă.

Există mai mulți *factori* care condiționează succesul economic și social al antreprenoriatului.

1) Existența unei compatibilități, a unei armonizări între obiectivele antreprenoriale și misiunea firmei este esențială.

2) Manifestarea unui suport substanțial și permanent al conducerii organizației pentru realizarea inițiativei antreprenoriale.

3) Sistemul organizatoric al firmei, prin caracteristicile sale structurale și funcționale, să fie favorizant inițiativei antreprenoriale.

4) Firma să dispună de resurse, mai ales tehnico-materiale și umane, apreciabile și parțial să nu fie valorificate adecvat (ceea ce duce la generarea de idei antreprenoriale).

5) Posedarea de către persoanele sau echipa care lansează inițiativa antreprenorială de pronunțate calități antreprenoriale este obligatorie.

2. Antreprenoriatul și situațiile antreprenoriale

Antreprenoriatul poate fi definit ca fiind acel salariat din cadrul unei firme care inițiază și operaționalizează un demers antreprenorial bine conturat, cu participarea unui grup de angajați, dispunând de o autonomie antreprenorială și managerială apreciabilă și recompensat în funcție de performanțele obținute.

Există diverse profiluri de antreprenori care se manifestă în contextul a cinci *situații antreprenoriale*:

1) *Antreprenoriat marginal* – cu structura organizatorică birocratică ierarhizată, cu un climat organizațional controlat și stabil, cu antreprenori de tip vânzători, ingineri, controlori de calitate.

2) *Antreprenoriat de la bază* – cu structura organizat birocratică suplă, cu climat organizațional permisiv, valorificator de proiecte.

3) *Antreprenoriat planificat* – cu structură organizatorică pe divizii, cu climat organizațional programat, cu antreprenori analiști și specialiști funcționari.

4) *Antreprenoriat de exploatare* – cu structură organizatorică pe funcțiuni sau diviziuni, cu climat organizațional suportiv față de cercetători, oferă libertate de acțiune salariaților, cu antreprenori cercetători.

5) *Antreprenoriat de investiții* – cu structură organizațională pe module specializate cu parteneri asociați cu antreprenori responsabili de module specializate.

Au fost elaborate și implementate niște programe speciale de pregătire a acțiunilor antreprenoriale. Unul din aceste programe care a fost aplicat cu succes este structurat în mai multe faze:

↳ Faza întâi începe cu sensibilizarea managementului superior asupra necesității și avantajelor oferite firmei de apelarea la acțiunile antreprenoriale. Se stabilesc declanșarea programului antreprenorial și principalele sale coordonate.

↳ Faza a doua are drept conținut informarea întregului personal al firmei asupra deciziei antreprenoriale de principiu și declanșării unui program de pregătire antreprenor.

↳ Faza a treia de constituire a echipei antreprenoriale din rândul celor sensibilizați, informați și pregătiți în etapa precedentă.

↳ Faza a patra are drept conținut definirea scopurilor urmărite prin proiectul antreprenorial, concomitent cu conducerea zonelor din firma unde acesta se va derula.

↳ Faza a cincia constă în stabilirea detaliată a conținutului proiectului antreprenorial și a programului de implementare.

După aceasta, firește că vor urma și *derularea efectivă* a proiectului antreprenorial și evaluarea rezultatelor vizavi de obiectivele și așteptările grupului antreprenorial și ale firmei, urmate de corectarea erorilor și efectuarea de îmbunătățiri și dezvoltări.

3. Factorii antreprenoriatului în țările central și est-europene

În țările central și est-europene, comparativ cu cele din Uniunea Europeană, condițiile și modalitățile de abordare a antreprenoriatului sunt parțial diferite.

Principalii factori care favorizează dezvoltarea antreprenoriatului în Europa de Est sunt:

a) existența unui număr mare de forme foarte mari, mari și medii, care asigură premisa dimensională pentru manifestarea antreprenoriatului (numărul lor raportat la număr de locuitori este de 2-4 ori mai mare decât în Uniunea Europeană);

b) în firmele mari din țările CEE se află numeroși specialiști cu studii superioare, mulți cu talent antreprenorial și managerial;

c) în condițiile trecerii la economia de piață s-au adoptat legi care oferă o gamă largă de posibilități de privatizare și restructurare;

d) o mare parte din firmele mari sînt de stat, neexistînd deci un proprietar autentic care să poată bloca inițiativele întreprinderilor salariaților acestora.

Principalii factori care defavorizează manifestarea antreprenoriatului sunt:

↳ cultura economică a populației mai puțin deschisă și receptivă spre manifestări intraprenoriale;

↳ cunoașterea de către foarte puțini specialiști din țările CEE a avantajelor, conținutului și modalităților de implementare a intraprenoriatului;

↳ fluiditatea legislativă și instituțională din majoritatea țărilor CEE, care face dificilă proiectarea și implementarea activităților intraprenoriale;

↳ suspiciunea – chiar ostilitatea – manifestată frecvent în marile firme, în special din partea muncitorilor și a sindicatelor, față de inițiativele intraprenoriale noi.

În fiecare din aceste țări acești factori au intensități și forme de manifestare diverse, favorizînd în măsuri diferite inițierea și manifestarea intraprenoriale.

4. Mediul antreprenorial

Mediu de firmă este totalitatea elementelor exogene firmei, de natură economică, managerială, demografică, culturală, științifică, psihosociologică, educațională, ecologică, politică și juridică ce-i marchează semnificativ derularea și rezultatele activităților.

Mediul antreprenorial are trei caracteristici principale.

- 1) *Turbulența contextuală* – ce semnifică numeroase, rapide și neașteptate schimbări.
- 2) *Evoluția rapidă a oportunităților de afaceri* (schimbări tehnologice și schimbarea competiției).
- 3) Amplificarea incertitudinilor care este o rezultată a numeroaselor schimbări ce nu pot fi anticipate cu suficientă precizie.

Există două tipuri de medii – real și perceput.

Mediul antreprenorial *real* desemnează ansamblul elementelor contextuale ce influențează demersurile întreprinzătorului în toate fazele activității sale, indicând modificări în deciziile, acțiunile și comportamentele sale. El conține două componente: 1) elemente endogene firmei care influențează activitatea antreprenorială după ce întreprinzătorul a înființat firma; 2) elemente exogene organizației, mai cuprinzătoare și cu influență mult mai intensă, ce se manifestă pe întreg parcursul demersului intraprenorial.

Există trei categorii de medii intraprenoriale reale:

1. Mediu antreprenorial defavorizant – activitățile intraprenoriale sînt interzise sau se pot desfășura cu mari restricții și dificultăți.
2. Mediu antreprenorial permisiv – oferă posibilitatea de a derula activitatea antreprenorială, dar condițiile nu sînt prea stimulatoare.
3. Mediu antreprenorial favorizant – care prin toate componentele sale stimulează activitatea întreprinzătorului.

Realizarea unui mediu intraprenorial favorizant este un proces complex, dificil și adesea de durată.

Mediul antreprenorial *perceput* desemnează acele elemente ale mediului antreprenorial real pe care întreprinzătorul le apreciază ca avînd o influență semnificativă asupra acțiunilor și performanțelor sale. El prezintă o sferă de cuprindere mai mică decît intraprenoriatul real. Cu cît sînt sesizate și luate în considerare mai multe elemente ale mediului antreprenorial real cu atît acțiunile și comportamentul întreprinzătorului sînt mai complet și temeinic fundamentate, cu efecte pozitive firești.

Mediul antreprenorial perceput prezintă o dublă dimensiune:

↳ *Dimensiunea cognitivă*: se referă la informațiile contextuale pe care întreprinzătorul le identifică și le trece în revistă în cadrul proceselor intraprenoriale pe care le inițiază și le desfășoară.

↳ Dimensiunea afectivă – este dată de acele elemente contextuale pe care întreprinzătorul le consideră realmente importante, de care se atașează sau îi este frică considerându-le și cu inima că sînt semnificate și merită o atenție specifică.

Întreprinzătorii se adaptează încontinuu la mediul antreprenorial, ceea ce le asigură supraviețuirea economică. Cunoașterea mediului facilitează contracararea elementelor și influențelor sale negative, concomitent cu sesizarea și valorificarea componentelor și impacturilor contextuale pozitive. Întreprinzătorii reușesc să modeleze în bună măsură mediul, contribuind decisiv la conturarea unui mediu antreprenorial favorizant, esențial pentru succesul dezvoltării economice și sociale a fiecărei țări.

Tema 3. DEFINIREA ȘI CARACTERISTICILE ÎNTRERINZĂTORILOR

1. Accepțiunile conceptului de întreprinzător.
2. Caracteristicile întreprinzătorilor.
3. Rolurile și dimensiunile întreprinzătorului.
4. Specificul întreprinzătorului-manager.

1. Accepțiunile conceptului de întreprinzător.

În condițiile contemporane principalii artizani ai bogăției sunt întreprinzători, țările care se vor bogate trebuie să acorde o atenție deosebită întreprinzătorilor.

C. Kewin face un inventar de 12 accepțiuni ale întreprinzătorului a căror cunoaștere oferă o imagine completă asupra variatelor optici care s-au conturat de-a lungul timpului în acest domeniu.

- 1) O persoană care-și asumă riscuri și incertitudini.
- 2) Un furnizor de capital financiar.
- 3) Un inovator.
- 4) Un decident
- 5) Un lider industrial.
- 6) Un organizator sau coordonator de resurse economice.
- 8) Un proprietar de firmă.
- 9) Un utilizator al factorilor de producție.
- 10) Un contractant.
- 11) Un arbitru.
- 12) O persoană care alocă resurse pentru utilizări alternative.
- 13) O persoană care imaginează, dezvoltă și concretizează viziuni (Jacques Fillion).

O abordare mai recentă este cea a cunoscutului specialist canadian Jean-Marie Toulouse. Specificul lui este o analiză triaxială. Analiza focalizată pe trei caracteristici de bază ale activității umane – sistemul de valori, gradul de implicare și intensitatea acțiunilor a dus la delimitarea a opt topuri de activități cărora le corespund următorii agenți ai schimbării: 1) întreprinzător; 2) cercetător; 3) investitor; 4) specialist; 5) profit; 6) activist; 7) manager; 8) funcționar.

Prin prisma acestei abordări triaxiale, întreprinzătorul se caracterizează astfel:

a) Din punct de vedere *sociologic* al valorilor, printr-un puternic individualism, acordând o atenție prioritară autonomiei și libertății de decizie.

b) Din punct de vedere *psihologic* al implicării prin asumarea de riscuri ridicate referitoare la cariera sa, la familie, la propria imagine și, firește, la bani.

c) Din punct de vedere *operațional*, întreprinzătorului îi este proprie o ridicată capacitate de acțiune, asociată cel mai adesea cu o abordare creativă, inovațională.

2. Caracteristicile întreprinzătorilor.

Specialiștii fac o sinteză a caracteristicilor cel mai frecvent atribuite întreprinzătorilor:

Caracteristici comportamentale	Suport psihologic
1. Inovatori	Nevoia de a realiza
2. Lideri	Conștiința de sine
3. Asumatorii de riscuri moderate	Încrederea în sine.
4. Independenți	Implicare pe termen lung
5. Creatori	Toleranța față de incertitudine
6. Energici	Plini de inițiativă
7. Tenace	Disponibilitate pentru învățare
8. Originali	Disponibilitate pentru combinarea resurselor
9. Optimiști	Sensibilitate față de alte persoane
10. Centrați pe rezultate	Spirit ofensiv, agresivitate constructivă
11. Flexibili	Tendența de a avea încredere în oameni
12. Materialiști	Banii și criteriul de măsurare a performanțelor

Howard Stevencou definește întreprinzătorul de o manieră mai concretă și sintetică: asumator de riscuri, fondator de organizații sau activități, inovator, capitalist și flexibil moral și comportamental. El de asemenea identifică caracteristicile întreprinzătorilor de succes: tenacitatea, atenția majoră acordată detaliilor, înțelegerea riscului asumat, încrederea în sine și scopul urmărit și înțelegerea motivațiilor celorlalte persoane.

Un alt profesor american Freeley formulează zece caracteristici pentru întreprinzătorii de succes:

- h motivare personală puternică;
- h capacitate de a rezolva probleme;
- h cunoștințe aprofundate în domeniul antreprenorial;
- h perseverență în realizarea obiectivelor;
- h implicare activă în activitățile organizației;
- h capacitate comunicațională pronunțată;
- h responsabilitate ridicată în desfășurarea activităților;
- h proveniență dintr-un mediu familial antreprenorial;
- h asumator de riscuri bine calculate.

O abordare foarte semnificativă și pragmatică a caracteristicilor întreprinzătorilor de succes aparține chiar unui întreprinzător, elvețianul Kambley, care le-a prezentat astfel la Conferința Internațională a Întreprinderilor Mici:

- să aibă puterea să lupte să schimbe ceea ce se poate schimba;
- să posede răbdarea să se suporte ceea ce nu poate schimba;
- să aibă suficientă înțelepciune pentru a ști când să lupte să schimbe și când să aibă răbdare pentru a suporta ceea ce nu poate schimba.

3. Rolurile și dimensiunile întreprinzătorului.

O imagine mai completă și mai realistă asupra a ceea ce este un întreprinzător se obține punctînd principalele roluri pe care le realizează concomitent. Ele sînt: 1) inventator; 2) investitor; 3) executant; 4) proprietar; 5) manager.

Aceste roluri sunt parțial contradictorii, ceea ce reflectă în complexitatea și tensiunea deosebite, specifice activităților întreprinzătorilor. De asemenea, proporția în care aceste roluri sunt exercitate depinde de o multitudine de variabile care țin de personalitatea întreprinzătorilor, de organizația sa și de modul în care acționează.

Se consideră că întreprinzătorul prezintă concomitent *patru dimensiuni majore*:

- 1) *Dimensiunea creativă*: inovează tehnic, comercial, financiar, managerial, uman.
- 2) *Dimensiunea acțională*: induce schimbarea; realizează schimbarea.
- 3) *Dimensiunea psihologică*: încredere în sine, luptător, rezistent la efort și presiuni, încredere în viitor.
- 4) *Dimensiunea financiară*: riscă propriile resurse; atrage resursele altora.

Prin dinamicele și concretele lor caracteristici, roluri și dimensiuni, întreprinzătorii generează o binevenită schimbare în societate, în țară, în special în plan economic și social. În plan economic, întreprinzătorii, prin afacerile pe care le fondează și dezvoltă, determină mișcări semnificative de capitaluri, concomitent cu multiplicarea lor și a veniturilor capitaliste și salariale. Schimbările din plan economic se reflectă în modificări apreciabile în plan social.

4. Specificul întreprinzătorului-manager.

Un cunoscut specialist britanic Alan Gibb face o sinteză a trăsăturilor semnificative întreprinzătorului-manager:

- 1) Independența decizională și acțională.
- 2) Competențe de control superioare.
- 3) Resurse limitate.
- 4) Dependența mai mare de mediul firmei.
- 5) Relații mai apropiate cu consumatorii, clienții și distribuitorii firmei.
- 6) Potențial mai mare de a deveni proprietar al unui sistem de activități.
- 7) Responsabilități superioare.
- 8) Sferă potențială mai cuprinzătoare a activității de realizare.
- 9) Set mai larg de activități pe care să-l domine în mod individual.
- 10) Conștientizarea sporită a interdependențelor economico-manageriale ale firmei.
- 11) Sfera mai cuprinzătoare de activități pentru a le schimba.
- 12) Utilizare de mai multe modalități comunicaționale de informare.
- 13) Expunere individuală de dimensiuni superioare.
- 14) Implicare mai puternică în mediul social și familial.

Există câteva diferențe între manager-întreprinzător și manager-salariat:

- h Posibilitățile net superioare de exprimare și realizare personală.
- h Restricțiile mai mari endogene și exogene în ceea ce privește resursele utilizabile.
- h Pronunțatul caracter relațional al activităților sale cu o încărcătură afectivă superioară.
- h Primatul „savoir-change”-lui, comparativ cu „savoir”-faire-ul, care se consideră a fi o

trăsătură definitivă a managerilor competenți.

Tema 4. TIPOLOGIA ÎNTREPRINZĂTORILOR

Au fost realizate zeci de clasificări, care diferă între ele din punct de vedere al premiselor pe care se bazează, criteriilor utilizate, categoriilor considerate, caracteristicilor relevante și accentelor plasate.

O clasificare recentă, realizată în 1997 de John Miner evidențiază patru tipuri de întreprinzători.

1) *Întreprinzătorul performant personal*, caracterizat prin:

- alocă foarte mult timp afacerii;
- crede puternic în propria persoană și în ceea ce face;
- încearcă să învețe cât mai mult despre afacerea pe care o derulează;
- manifestă reacții rapide față de schimbările mediului;
- posedă o mare capacitate de a rezolva probleme ș.a.

Atare tip de întreprinzător are foarte mare nevoie de realizare și crede că munca trebuie bazată și ghidată, în primul rând, de scopuri personale și apoi de scopurile altora.

2) *Întreprinzătorul „supervînzător”*:

- este permanent preocupat să vîndă;
- se concentrează asupra a ceea ce vinde și cum vinde;
- apelează la alții pentru a dirija afacerile curente ale firmei;
- pune accent pe relațiile umane și pe munca în echipă;

Ei au o foarte mare capacitate de a te înțelege și de a-i percepe pe alții (empatie) și cred mult că procesele sociale sunt foarte importante.

3) *Întreprinzătorul-manager* se caracterizează prin:

- posedă pregătire și calități manageriale apreciabile;
- îi place să conducă proprii salariați, în care scop se străduiește să dezvolte o firmă de dimensiuni cât mai mari;
- încurajează personalul să-și construiască și să urmeze o carieră în cadrul companiei.

Eu au o foarte mare dorință de a concura cu alții și dorința de a ieși în evidență.

4) *Întreprinzătorul expert*, generator de idei:

- posedă suficiente cunoștințe într-un domeniu pentru a fi considerat expert;
- deține „libertatea de a inova și de a-și implementa propriile idei;
- acordă atenție atragerii de persoane cu calități complementare lui, pentru a finaliza noua

idee.

Ei au un atașament foarte mare față de idei și o mare dorință de a inova.

O altă clasificare cunoscută și citată în ultimii ani în Europa este cea realizată de un grup de cercetători în cadrul proiectului de cercetare STRATOS (Strategic Orientations of Small European Business). La baza acestei tipologii se află criteriul: natura atitudinilor intelectuale și comportamentul întreprinzătorului. Combinând aceste caracteristici în diferite proporții s-au definit patru tipuri de întreprinzători: 1) universal sau complet; 2) dinamic sau pionier; 3) organizator; 4) clasic sau „rutinier”.

Întreprinzătorul universal sau complet – posedă o bună pregătire economică și tehnică, manifestă o capacitate ridicată de cuprindere a problemelor implicate de demersul antreprenorial, demonstrând o disponibilitate ridicată de adaptare la mediu. Obiectivele urmărite cu precădere sunt obținerea de bani și un stil de viață atractiv bogat în satisfacții personale. Temperament coleric. Perform. – I.

Întreprinzătorul dinamic sau pionier – este deosebit de creativ, foarte disponibil de a-și asuma riscuri. Se adaptează la schimbările din mediul antreprenorial. Are ca obiective principale la fel obținerea de bani. Temperament sanguinic. Perform. – II.

Întreprinzătorul de tip organizator – se caracterizează prin acordarea unei atenții majore aspectelor administrative. Își bazează deciziile și acțiunile pe o capacitate ridicată de a raționa, manifestând un puternic spirit organizatoric. În conceperea și operaționalizarea acțiunilor antreprenoriale situează în prim plan realizarea de scopuri de natură familial-intreprenorială. Temperament melancolic. Perform. – II.

Întreprinzătorul de tip clasic sau „rutinier” – este cel mai puțin antreprenorial ca mod de abordare și se caracterizează prin amplexarea mai redusă a deciziilor și acțiunilor, prudență apreciabilă, negenerând firme puternice și dinamice. Temperament flegmatic. Perform. – III.

Tema 5. IMM-URILE – OBIECTUL PRINCIPAL AL MANAGEMENTULUI ANTREPRENORIAL

1. Definirea IMM-urilor.
2. Caracteristici și factori de influență.
3. Tipologia IMM-urilor.
4. Managementul antreprenorial.

1. Definirea IMM-urilor

Există o multitudine de abordări ale definirii IMM-urilor.

I. După sfera de cuprindere a economiei:

1) *generalizatoare* – adesea stabilesc același criteriu sau aceleași criterii de definire a IMM-urilor pentru toate ramurile economiei;

2) *diferențiate* – adesea stabilesc diferite criterii de definire a IMM-urilor în funcție de domeniul lor de activitate (industrie, comerț, transport).

II. După numărul indicatorilor utilizați:

1) *unidimensionale* – definesc dimensiunea IMM-urilor pe baza unui singur indicator, cel mai adesea numărul de salariați;

2) *multidimensionale* – definesc dimensiunea IMM-urilor pe baza mai multor indicatori; cel mai frecvent utilizați sînt numărul de salariați, cifra de afaceri și capitalul statutar.

În ultimii ani predomină apelarea la abordări generalizatoare și unidimensionale. Se folosește cu precădere definirea IMM-urilor în funcție de numărul de salariați.

Întreprinderea mică este cea firmă care dispune de pînă la 49 de salariați. În cadrul său se delimitează microîntreprinderea, care utilizează între 1-9 salariați. Întreprinderea mijlocie dispune de 50-249 salariați. Marile avantaje ale utilizării criteriului numărului de salariați rezidă în ușurința exprimării dimensiunii și înțelegerii sale, raportarea sa periodică în statisticile oficiale, comparabilitatea ușoară a dimensiunii firmelor.

2. Caracteristici și factori de influență

IMM prezintă o serie de trăsături definiții care reflectă dimensiunea lor redusă și consecințele în planul conceperii și operaționalizării activităților încorporate:

- 1) orientarea spre producție descentralizată și piețe locale;
- 2) realizarea de produse și servicii pentru cerere diferențiată;

- 3) fundamentarea activităților pe rolul central al întreprinzătorului;
- 4) suprapunerea frecventă a rolurilor de întreprinzător, proprietar și manager;
- 5) exercitarea de antreprenoriat participativ;
- 6) apelarea la strategii de cooperare cu alte firme;
- 7) implicare în procese de subcontractare de produse și servicii;
- 8) flexibilitatea pronunțată a firmei mici.

Există numeroși factori, care influențează activitățile IMM-urilor:

- producerea inovației tehnologice;
- schimbările în materii prime;
- modificările în cererea pieței;
- schimbările în oferta de forță de muncă;
- liberalizarea și globalizarea comerțului;
- evoluțiile în obținerea și regimul surselor de capital;
- conjunctura economiei naționale și internaționale.

Specialiștii în domeniu au identificat câțiva factori, care au un impact major asupra IMM-urilor, condiționându-le chiar supraviețuirea:

- 1) Evoluția ramurii economice implicate.
- 2) Vârsta firmei.
- 3) Existența unor mari firme concurente.
- 4) Ritmul de creștere a firmei.
- 5) Dimensiunea firmei.
- 6) Opțiunile strategice ale întreprinzătorului, referitoare la ramura în care își înființează firma, produsele sau serviciile oferite, dimensiunea organizației ș.a.

3. Tipologia IMM-urilor

Atât din punct de vedere teoretic, cât și pragmatic, tipologia IMM-urilor este un element deosebit de important. Există, în acest, sens, o mare varietate de tipologii. Specialiștii au identificat opt categorii în funcție de care se pot clasifica IMM-urile, și anume:

- vârsta firmei;
- tipul de proprietate;
- natura managementului practicat;
- structura organizatorică;
- producția realizată;
- industria de care aparține firma;
- amplasarea întreprinderii;

- profilul relativ produs / piață;

Cele mai frecvente clasificări:

I. După tipul abordării:

- tradițional
- antreprenorial (orientat spre promovare)
- administrativ (profesional).

II. După gradul de inovare:

- inovativ
- imitativ
- repetitiv.

III. După dinamica evoluției:

- clasic
- cometă.

În categoria firmelor mici tradiționale se întâlnesc de regulă două tipuri:

↳ firme în cadrul cărora există un singur întreprinzător, ceilalți salariați neimplicându-se în managementul organizației;

↳ firme familiale, în care practic, întreprinzătorul este reprezentat de familia lui, care participă efectiv la dirijarea activităților firmei (în aceste firme apar deseori situații conflictuale).

În ultima perioadă, o atenție deosebită se acordă IMM-urilor din ramurile de vârf, din „Ligh-tech”. Astfel, aceste IMM se divid în trei categorii.

↳ IMM-uri din sectoare de „high-tech” și mass-media, caracterizate printr-o ridicată preferință pentru derularea activităților prin Internet, luând în considerare ultimele dezvoltări în domeniu;

↳ IMM-urile nou-înființate de către liber-întreprinzători care se focalizează asupra exploatarea oportunităților oferite de comerțul electronic și sectoarele de servicii;

↳ IMM-urile integrate în marile firme care generează inovații și comercializează produse sub presiunea principalilor clienți.

Se apreciază că aceste trei tipuri de IMM prezintă o importanță vitală pentru societatea informațională.

La hotarul dintre milenii s-a conturat un nou tip – IMM axată pe cunoștințe.

4. Managementul antreprenorial

Managementul antreprenorial este o disciplină și respectiv un domeniu al managementului și ca urmare elementele de bază ale managementului – cele cinci funcții se regăsesc în cadrul său.

Howard Stevenson a identificat trăsăturile definitorii ale managementului antreprenorial:

- 1) Identificarea și valorificarea oportunităților de afaceri.
- 2) Realizarea de schimbări majore în structura și dinamica activităților implicate.
- 3) Promovarea de intense motivări ale personalului și de inovări tehnice, economice, manageriale.
- 4) Imprimarea unui accentuat dinamism organizației.

Dominanta specifică și intensă a managementului intraprenorial este puternica sa personalizare. Fiecare întreprinzător imprimă o pronunțată amprentă personală managementului pe care îl practică.

Managementul antreprenorial este o disciplină de bază a managementului, care se ocupă de studiul proceselor și relațiilor antreprenorial-manageriale derulate, de regulă, în organizații de mici dimensiuni puternic personalizate de rolul determinant pe care îl exercită întreprinzătorul – de descoperirea legăturilor care le guvernează și de conceperea de noi sisteme, metode, tehnici, proceduri, de natură să crească eficacitatea și eficiența deciziilor și acțiunilor prin care se identifică valorificabile oportunitățile de afaceri.

Managementul antreprenorial are două forme:

- 1) Managementul utilizat de întreprinzător când înființează și lansează o firmă (specificul – marea concentrare a întreprinzătorului asupra identificării și valorificării oportunității de afaceri).
- 2) Managementul utilizat în dezvoltarea firmelor existente, atunci când realizează rapid schimbări de amploare, cu pronunțat caracter inovațional, bazat pe identificarea și valorificarea de oportunități economice (întreprinzătorul efectuează schimbări și dezvoltări).

Tema 6. SITUAȚIA IMM-URILOR PE PLAN MONDIAL

1. IMM-urile în Uniunea Europeană.
2. Abordarea IMM-urilor în anumite țări dezvoltate.
3. Situația IMM-urilor în țările din Europa Centrală și de Est.
4. Fenomenul antreprenorial în România.

1. IMM-urile în Uniunea Europeană

Începând cu deceniul precedent, categoria de IMM s-a bucurat de o atenție specială. Pentru IMM-uri au fost elaborate și implementate cinci tipuri de programe speciale menite să asigure un mediu favorizant dezvoltării și creșterii performanțelor acestora.

1) Programul de înființare de centre economice și de inovare – serviciile oferite de aceste centre se refereau la selecția, evaluarea și promovarea de întreprinzători și proiecte antreprenoriale, dezvoltarea abilităților antreprenoriale, asistență tehnologică și inovațională ș.a.

2) Programul privind furnizarea de capital pentru înființarea de noi firme – au fondat fonduri în toate țările cu scopul finanțării IMM-urilor.

3) Programul de Europarteneriat – destinat promovării dezvoltării regiunilor cu cel mai redus nivel economic, prin încurajarea contactelor dintre IMM-urile diferitor zone.

4) Programul de realizare a unui sistem de cooperare economică computerizat – se bazează pe o rețea de consultanți economici care ajută IMM-urile să-și găsească partenerii în alte țări ale Uniunii Europene.

5) Programul de înființare a centrelor de informare economică – se furnizează IMM-urilor informații privind politicile Uniunii Europene ș.a.

Stimularea dezvoltării economice se realizează în principal prin fondurile structurale ale Uniunii Europene.

- 1) fondul de coeziune;
- 2) finanțări speciale prin Banca Europeană de Investiții;
- 3) finanțări prin proiecte inovaționale plurinaționale;
- 4) finanțări ale Fondului European de Investiții;
- 5) fondul pentru finanțări nerambursabile ale înființării de IMM-uri;
- 6) fondul pentru finanțări ale societăților mixte transfrontaliere.

În Uniunea Europeană predomină absolut IMM-urile, care reprezintă peste 99,9% din firme. În cadrul IMM-urilor microîntreprinderile constituie proporția cea mai mare – 93,2%. IMM-urile

asigură cea mai mare parte a locurilor de muncă din economie – 65,7%. Deci, IMM-urile constituie un sector determinant al economiei Uniunii Europene (portretul tipic al întreprinzătorului, p. 109).

Au fost definitivate prioritățile de acțiune cu privire la IMM-uri.

- a) încurajarea obținerii de performanțe economice superioare de către IMM-uri, prin crearea unui mediu stimulatativ pentru dezvoltare;
- b) stimularea apariției și dezvoltării unei culturi europene axate pe IMM-uri;
- c) luarea în considerare, în elaborarea și implementarea strategiilor și politicilor economice de la nivelul Uniunii Europene și statelor componente, a naturii pronunțat specifice a IMM-urilor;
- d) încurajarea întreprinzătorilor și a organizațiilor de întreprinzători în a implica în procesele de schimburi comerciale și cooperare economică intercomunitare cu alte țări;
- e) amplificarea inovării și competitivității IMM-urilor.

2. Abordarea IMM-urilor în anumite țări dezvoltate

Cu 3.440.000 de întreprinderi, Germania se situează pe locul doi ca număr de firme în Europa, în urma Marii Britanii. Dimensiunea medie a unei firme este de opt salariați. IMM-urile din Germania oferă mai puțin de 50% din locurile de muncă din economie, însă ele prezintă cea mai ridicată productivitate relativă a muncii. Politicile economice și sociale au avut în vedere în permanență plasarea IMM-urilor în situația de a-și dezvolta și valorifica oportunitățile și abilitățile pe piață. Obiectivul structural urmărit constant, pe tot parcursul perioadei postbelice, a fost creșterea productivității și competitivității IMM-urilor.

Marea Britanie are 3.760.000 IMM-uri. Dimensiunea medie a unui IMM este de 5 persoane. În prezent, politicile consacrate IMM-urilor pot fi structurate în mai multe categorii în funcție de natura și conținutul lor:

- a) Politici economice generale care se bazează pe principiul, potrivit căruia firmele funcționează cel mai bine atunci când li se acordă maximum de libertate pentru a acționa pe o piață competitivă;
- b) Accesul la surse de finanțare prin intermediul unor scheme de finanțare special proiectate pentru IMM-uri. Are loc încurajarea diferitor investiții să investească în IMM-uri.
- c) Asistența în domeniul informațiilor, trainingului și consultanței în zonele în care IMM-urile prezintă dezavantaje comparative în raport cu firmele mari.

IMM-urile reprezintă o componentă esențială a economiei SUA, cu o contribuție majoră la performanțele de excepție ale acestora. În SUA funcționează 23.000.000 de firme mici, care generează peste 50% din PIB, folosesc mai mult de jumătate din forța de muncă și asigură cele mai multe locuri noi.

Principalele domenii în care se acordă asistență IMM:

- 1) achiziții de stat;
- 2) garanții pentru operații cu hîrtii de valoare;
- 3) investiții;
- 4) financiar;
- 5) cercetare-dezvoltare;
- 6) consultanță și training;
- 7) servicii informațional-economice;
- 8) asistență juridico-legislativă.

Japonia încorporează o structură economică duală care poate fi reprezentată ca o piramidă. În partea sa superioară se află un număr redus de firme mari, iar în cea inferioară o pătură numeroasă de firme mici, care reprezintă 99,1% din total. În realizarea miracolului japonez IMM-urile au avut un rol crucial. Există politici majore ale IMM-urilor cu asistare și impulsioneare a lor:

- promovarea activităților motivaționale de IMM;
- promovarea firmelor mici;
- măsuri de stimulare a firmelor mici;
- consultanță și consiliere acordate IMM-urilor.

3. Situația IMM-urilor în țările din Europa Centrală și de Est

Abordarea problematicii IMM-urilor trebuie realizată luînd în considerare contextul specific al trecerii la economia de piață. Viteza și amploarea privatizării și restructurării firmelor de stat depind decisiv de viteza și amploarea creării și dezvoltării IMM-urilor.

Pentru a permite și favoriza dezvoltarea IMM-urilor în toate țările ECE s-au luat o serie de măsuri:

- 1) Eliminarea barierelor administrative din calea înființării și funcționării IMM-urilor.
- 2) Privatizarea rapidă a IMM-urilor din sectorul de stat.
- 3) Reformarea sistemului bancar.
- 4) Asistența bi- și multilaterală a statelor occidentale.
- 5) Măsuri active privind stimularea IMM-urilor în absorbirea forței de muncă disponibilizate din sectorul de stat.
- 6) Suport financiar de la buget pentru înființarea și dezvoltarea IMM-urilor.

În cele 11 țări din ECE există diferențe apreciabile, numărul cel mai mare de IMM-uri înregistrîndu-se de Ungaria și Cehia.

Principalele caracteristici ale IMM-urilor din țările ECE:

- ↳ IMM-urile au fost create în perioada tranziției;

h 77% din IMM-uri sînt amplasate în zone urbane;

h predomină absolut societăți foarte mici care nu au salariați – 62,2% – ci numai întreprinzători și membri ai familiei;

h firmele mici reprezintă 32,4% din total;

h intensitatea redusă a procesului investițional;

h predomină IMM-uri nespecializate (80% cu profiluri de activitate multiplă).

Dificultatea copleșitoare pentru IMM-uri este lipsa de capital – 77%, urmată de absența cererii solvabile – 61% și concurența puternică – 56%

Referitor la motivațiile antreprenoriale, este interesant de remarcat că sînt foarte complexe, iar cele moral-spirituale deosebit de frecvente.

Cele mai frecvente cauze ale falimentelor IMM-urilor în ECE sînt: absența unor proprietari reali, organizare demodată, costuri de producție excesiv de mari, absența unor sisteme motivaționale eficiente, neacordarea atenției cuvenite calității produselor.

Avînd în vedere experiențele pozitive ale țărilor dezvoltate se recomandă un pachet general de intervenții creative ale autorităților centrale și locale, de reglementare suportive și de planificare strategică locală.

4. Fenomenul antreprenorial în România

Spre deosebire de majoritatea țărilor central-europene în România primele IMM-uri au reapărut în anul 1990. se evidențiază două etape de dezvoltare:

- a) 1990-19995 – de dezvoltare relativ accelerată a IMM-urilor;
- b) 1996-2000 – de temporizare a dezvoltării IMM-urilor (se constată o scădere a numărului de IMM-uri care se înființează, concomitent cu o sporire a celor ce își încetează activitatea.

În 1999 în România se înregistrau 800.000 societăți comerciale private, ceea ce reprezintă 87,3% din total, dar înregistrau profit numai 160.133. Odată intrate în acțiune IMM-urile s-au profilat, de regulă, pe un anumit domeniu de activitate, dar predomină absolut (89%) IMM-urile din comerț și servicii. IMM-urile private asigură un mare număr de locuri de muncă, circa 1,3 mln. la sfîrșitul anului 1998, fiind singurul sector care a creat locuri de muncă după 1989 în România.

Ultimii ani (2000) reprezintă, din punct de vedere al IMM-urilor, o perioadă deosebit de complexă și dificilă. Cauzele principale au fost rata înaltă a inflației, rata flaidă a cursului de schimb al leului în raport cu valutele străine principale, dobînzii mari la credite curente, nivel ridicat al impozitelor, absența facilităților fiscale pentru investiții, legislație economică incompletă și uneori chiar contradictorie.

Tema 7. OPORTUNITATEA ECONOMICĂ

1. Definirea și sursele, oportunităților economice.
2. Tipuri de oportunități. Academic spin-offs.
3. Abordarea oportunităților economice.
4. Bariere și dileme în procesul valorificării oportunităților economice.

1. Definirea și sursele, oportunităților economice

Punctul de plecare al oricărui întreprinzător și de demarare a fiecărei firme sau afaceri îl reprezintă existența și identificarea unei oportunități economice. Cea mai cunoscută definiție aparține lui Howard Stevenson, directorul Centrului de Studii Antreprenoriale de la Universitatea Harvard. În accepțiunea sa, *oportunitatea economică* sau *antreprenorială* reprezintă o dorită stare viitoare, diferită de cea prezentă și, concomitent, o credință a unei persoane că este posibilă.

Se poate defini oportunitatea economică drept o necesitate și/sau cerere potențială de un produs sau serviciu într-un anumit context, ale cărei sesizare identificarea, luarea în considerare și satisfacerea printr-un proces economic de către o persoană sau un grup pot genera profit în viitor.

Deci, *oportunitatea economică* prezintă concomitent mai multe *dimensiuni*:

↳ *economică*, în sensul generării de profit;

↳ *psihologică*, existând numai ca percepție a anumitor persoane care cred în profitabilitatea sa;

↳ *contextuală*, concretă, manifestându-se numai în anumite situații și condiții;

↳ *prospectivă*, devenind o realitate în viitor, ca urmare a unor decizii și acțiuni concertate, de natură economică, antreprenorială și managerială.

Sursele oportunităților economice sînt prezentate în funcție de natura lor:

↳ *comerciale*, reprezentate de cererea deschisă pentru anumite produse;

↳ *științifice*, constînd din descoperirea a noi legi, principii, aplicabile în realizarea de produse;

↳ *tehnice*, reprezentate de noi echipamente, tehnologii;

↳ *juridice*, constînd în apariția de noi legi, cu consecutivități semnificative asupra inițierii, derulării activității economice;

↳ *fiscale*, administrînd schimbări în sistemul fiscal.

↳ *bancare*, modificarea semnificației de acordare a creditelor;

↳ *informaționale*, reprezentate de noi tehnologii informaționale care permit accesul mai rapid, mai complex la informații;

↳ *educaționale* manifestate de pregătirea prin școală de persoane cu viziune, cunoștințe, abilități;

↳ *manageriale*, reprezentat de noi abordări, metode, tehnici, cunoștințe, ce facilitează identificarea și valorificarea oportunităților economice.

SUA, care are cele mai multe firme la 1000 de locuitori și sînt cele mai performante economic, are cele mai reduse costuri și condiții pentru înființarea lor (500 euro și 1,5 săptămîni).

2. Tipuri de oportunități. Academic spin-offs

Practica antreprenorială de sute de ani a relevat că există anumite categorii de oportunități de afaceri, care se întîlnesc cu o frecvență mare.

- 1) Operaționalizarea unei invenții.
- 2) Desprinderea sau separarea dintr-un produs sau serviciu existent.
- 3) Transformarea unui hobby într-o afacere.
- 4) Conștientizarea existenței unui anumit client.
- 5) Descoperirea unei necesități a pieței nesatisfăcute.
- 6) Dezvoltarea unor activități realizate în afara orelor de program de muncă.
- 7) Șansa de a întîlni și recunoaște o oportunitate de afaceri viabile.
- 8) Expertiza sau competența profesională proprie.

O *invenție* proprie sau cumpărată reprezintă o oportunitate de afaceri dar numai un număr foarte redus dintre ele. Cauzele principale le reprezintă lipsa de valoare comercială a majorităților și absența sau insuficiența calității antreprenoriale a majorității inventatorilor.

Desprinderea sau *separarea* unor elemente dintr-un produs sau serviciu existent și transformarea lor în obiectul unei noi afaceri de sine stătătoare constituie o relativ frecventă oportunitate de afaceri. Persoana care este organic implicată în producerea și comercializarea unui produs constată că anumite părți ale acestuia se pot folosi și comercializa separat.

Transformarea unui hobby într-o afacere este oportunitatea de afaceri folosită din ce în ce mai frecventă în țările dezvoltate cu un standard de viață ridicat. Mai întîi se constată că hobby-ul respectiv are valoare economică și că există o piață suficientă pentru el.

Conștientizarea existenței unui anumit client pentru un anumit produs – o astfel de oportunitate apare atunci cînd o firmă are nevoie de un anumit produs și nu există încă un producător. Un aspect major de considerat este dependența de un singur client care își va impune prețul și celelalte condiții de producții și cumpărare

Descoperirea unei nișe pe piață – această oportunitate este accesibilă persoanelor care cunosc aprofundat o anumită piață. Trebuie de determinat mărimea și durata nișei de piață pentru a fi sigur că se poate susține o afacere profitabilă pe termen lung.

Dezvoltarea unor activități realizate anterior în afara orelor de program de muncă – o asemenea oportunitate prezintă foarte mari avantaje pentru potențialul întreprinzător.

Șansa de a întâlni și recunoaște o oportunitate de afaceri viabilă – abilitatea de a recunoaște oportunitatea o au numai anumite persoane.

Competența sau experiența profesională deosebită într-un domeniu poate facilita punerea în valoare de oportunități de afaceri. Cu cât o persoană deține cunoștințe și know-how aprofundate în anumite domenii, cu atât este mai în măsură să construiască o afacere profitabilă.

Situația economică personală sau familială disperată – se dovedește nu rareori a constitui fundamentul începerii unei afaceri.

Cumpărarea unei firme existente reprezintă și ea o oportunitate de afacere pentru cei care dețin resursele necesare – important e să cumperi o firmă viabilă.

Achiziționarea unei francize – apelarea la franciză ușurează și accelerează înființarea unei firme, întrucât se pornește de la un sistem economic-managerial verificat de practică și se primește un know-how comercial pus la punct.

În condițiile actuale *sursele de oportunități științifice* devin tot mai importante, fiind abordate în literatura de specialitate sub denumirea de academic spin-offs. În esență, ele constau în transferul de cunoștințe și know-how din domeniul universităților și institutelor de cercetări în activitatea economică, prin implicarea nemijlocită a salariaților acestora, care participă la acțiunea întreprinzătoare. S-au conturat trei tipuri principale de academic spin-offs.

↳ Firme înființate de personalul didactic și de cercetări din universități și instituții de cercetare.

↳ Firme înființate de studenți sau absolvenți pentru a exploata comercial rezultatele cercetărilor în care ei au fost implicați pe parcursul studiilor.

↳ Firme înființate pentru a exploata comercial rezultatele cercetărilor finalizate în universitate.

3. Abordarea oportunităților economice

În viziunea lui Howard Stevenson, oportunitatea economică prezintă un ansamblu de patru determinări:

- 1) depinde de persoană;
- 2) depinde de mediu;
- 3) depinde de accesul la resurse;

4) depinde de accesul la informații.

Pentru întreprinzători, în condițiile economiei de piață este primordială abordarea oportunității economice. În esență aceasta implică următoarele etape:

h Identificarea oportunităților economice:

- evaluarea cerințelor pieței;
- asumarea riscului asociat oportunității ș.a.;

h Determinarea resurselor necesare valorificării oportunităților economice:

- stabilirea contribuției proprii la asigurarea resurselor necesare;
- identificarea surselor de asigurare a celorlalte resurse ș.a.

h Obținerea resurselor necesare:

- determinarea nivelurilor optime și minime pentru fiecare resursă necesară;
- stabilirea măsurii în care oportunitatea economică poate să furnizeze suficiente stimulente pentru i cooperare pe termen lung cu furnizorii de resurse.

h Realizarea mecanismului managerial pentru derularea afacerii:

- coordonarea eficace a asigurării și utilizării resurselor interne și externe;
- stabilirea unor mecanisme pentru contacte de afaceri adecvate ș.a.

h "Recoltarea" valorilor nou-create:

- examinarea corectitudinii structurării afacerii din punct de vedere al proprietății, legislației și fiscalității;
- onorarea corespunzătoare a obligațiilor fiind terțele părți implicate în afacere.

4. Bariere și dileme în procesul valorificării oportunităților economice

De un mare ajutor în perceperea și valorificarea, oportunităților economice este cunoașterea barierelor care pot interveni pe parcursul acestor procese. În funcție de proveniența lor, barierele pot fi individual-organizaționale și contextuale.

Barierele *individual-organizaționale* încorporează acele elemente care se referă la persoane sau organizația interesată în descoperirea de oportunități economice. De exemplu,

- concentrarea asupra produselor și afacerilor care se derulează în prezent;
- focalizarea acestora relațiilor umane și organizaționale pe care cei implicați le au în perioada actuală;
- concentrarea asupra planurilor și programelor derutate în prezent ș.a.

Trăsătura definitorie comună tuturor acestor bariere este supraevaluarea prezentului.

Barierele contextuale se referă la acele elemente ale mediului ambiant care îngreunează apariția, perceperea și valorificarea oportunităților economice potențiale:

↳ *culturale*, reflectînd predominanța la o parte apreciabilă a populației a unor valori, aspirații, norme și comportamente potrivnice descoperirii și punerii în operă a oportunităților economice;

↳ *legislativ-birocratice* reprezentate cel mai adesea de legislația referitoare la activitatea economică, excesiv de complexă, adesea contradictorie, uneori incompletă;

↳ *motivațional-economice*, generate de absența stimulentei economice sau nivelului lor redus, pentru a iniția și dezvolta acțiuni antreprenoriale;

↳ *instituțional-economice*, reprezentate de absența unor instituții și organizații specifice economiei de piață sau de redușă lor funcționalitate;

↳ *descreșterea economică*, ce se manifestă atunci cînd PIB scade, astfel încît se diminuează substanțial sursele economice de oportunități;

↳ *corupția*, care amplifică substanțial costurile „neoficiale” ale acțiunilor antreprenoriale;

↳ *hiperconcurența importurilor*, care se manifestă atunci cînd conducerea statului respectiv permite o penetrare masivă pe piața internă a mărfurilor străine.

Dilemele valorificării oportunităților economice la nivelul organizațional sînt:

↳ eficacitate sau eficiență;

↳ competență individuală sau competență organizatorică;

↳ inițiativă individuală sau coordonare;

↳ dezvoltarea diversificată sau dezvoltarea specializată.

Soluția acestor dileme trebuie formulată pentru fiecare caz în parte, în funcție de natura, complexitatea și perspectivele oportunității economice, de starea și caracteristicile firmei și ale salariaților săi, de concepția managerială și mai ales de personalitatea decidenților.

Tema 8. ELABORAREA PLANULUI DE AFACERI

1. Definirea și necesitatea planului de afaceri.
2. Scopurile elaborării planului de afaceri.
3. Principiile elaborării planului de afaceri.
4. Structura planului de afaceri.
5. Relația plan de afaceri – studiu de fezabilitate.
6. Avantajele și utilitatea planului de afaceri.

1. Definirea și necesitatea planului de afaceri.

Unul dintre cele mai des utilizate instrumente antreprenorial-manageriale în perioada actuală îl reprezintă *planul de afaceri*.

Planul de afaceri este definit ca un instrument decizional dinamic, destinat, pe de o parte, managerilor din cadrul firmei în vederea creșterii eficienței activității acestora și, pe de altă parte, investitorilor, bancherilor și, în general, oricărui partener posibil industrial, comercial, social, cărora le permite să ia cunoștință de perspectivele afacerii.

Planul de afaceri este o metodă antreprenorial-managerială de proiectare și promovare a unei afaceri noi sau de dezvoltare semnificativă a unei afaceri existente pornind de la identificarea unei oportunități economice, prin care se determină obiectivele de realizat, se dimensionează și structurează principalele resurse și activități necesare, demonstrând că aceasta este profitabilă, că merită să fie sprijinită de potențialii staweholders.

Există mai multe elemente care fac necesară elaborarea sa:

- 1) Planul de afaceri reprezintă, în primul rând, un mijloc de autoedificare pentru cei ce comandă sau realizează planul de afaceri asupra profitabilității și viabilității demersului antreprenorial de valorificare a oportunității economice.
- 2) Planul de afaceri constituie un instrument de previzionare de afaceri.
- 3) Planul de afaceri este un instrument major în finanțarea întregii afaceri.
- 4) Planul de afaceri reprezintă o bază pentru organizarea, coordonarea și controlul proceselor implicate de demersul antreprenorial de valorificare a oportunității economice.
- 5) Planul de afaceri reprezintă și o foarte importantă modalitate educațională.
- 6) Sintetizând, planul de afaceri în ansamblul său constituie unul dintre cele mai complete și eficiente instrumente manageriale pentru întreprinzători și manageri.

2. Scopurile elaborării planului de afaceri.

Elaborarea unui plan de afaceri are în vedere întotdeauna realizarea anumitor scopuri sau obiective.

1) Determinarea profitabilității valorificării oportunității economice identificate. Aceasta reprezintă scopul primar urmărit prin elaborarea planului de afaceri. Dacă afacerea preconizată nu se conturează a fi rentabilă, atunci toate celelalte scopuri cad de la sine.

2) Stabilirea principalelor elemente de natură economică, marketing, financiară, producție, management. Absența cunoașterii a unor elemente majore cum ar fi cele de marketing sau personal, pot pune în pericol viabilitatea afacerii, cu toate că oportunitatea economică respectivă este profitabilă.

3) Obținerea finanțării de la bancă: esențială este prevederea în planul de afaceri de garanții acceptate de piață și în mărime suficientă, adică superioară în raport cu dimensiunea creditului.

4) Obținerea de fonduri de investiții. Planul de afaceri este destinat fondurilor de risc sau altor investitori potențiali. Dacă adresantul este un fond de risc, se dezvoltă un capital special referitor la viitoarea implicare a reprezentanților fondurilor de risc în managementul afacerii.

5) Perfectarea de alianțe strategice între firma respectivă și alte firme ce reprezintă o combinație pe termen lung a activităților de cercetare, producție, marketing ș.a., a două sau mai multe firme, în vederea obținerii unui plus de performanță economică.

6) Obținerea de contracte de cumpărare în special de către firmele mici de la firmele mari. Se elaborează un plan de afaceri specific, prin care se demonstrează capacitatea firmei mici de a prelua și valorifica cantitățile de produse contractate, în condiții de siguranță și profitabilitate pentru ambii parteneri implicați.

7) Facilitarea de fuziuni între companii sau a cumpărării altei firme. Planul de afaceri trebuie să pună în evidență avantajele comparative ale firmelor respective și complementaritatea intereselor.

8) Implicarea anumitor persoane în realizarea unei noi afaceri poate reprezenta scopul elaborării unui plan de afaceri. În această situație, planul de afaceri servește drept argument pentru a atrage manageri sau specialiști de mare valoare ca urmare a demonstrării viabilității și profitabilității sale deosebite.

Precizarea scopurilor avute în vedere de către întreprinzători sau manageri care îl solicită este prima condiție pentru a avea un plan de afaceri care să corespundă integral necesităților și să fie utilizat în mod eficace.

3. Principiile elaborării planului de afaceri.

Pentru ca un plan de afaceri să conțină ceea ce este necesar, contribuind la atingerea scopurilor pe care le urmărește și să ia în considerare așteptările realiste ale întreprinzătorilor și specificul demersului antreprenorial, este necesar să fie elaborat pe baza luării în calcul a mai multor principii.

1) *Stabilirea scopurilor de realizat* prin elaborarea planului de afaceri. În funcție de scopuri se stabilesc configurația planului, elementelor cărora li se vor acorda prioritate și, implicit, informațiile specifice de cules, analizat și interpretat.

2) *Cunoașterea și luarea în considerare a așteptărilor și cerințelor specifice* ale întreprinzătorului față de afacerea avută în vedere.

4) *Includerea obligatorie în planul de afaceri a anumitor elemente de esență* privitoare la afacerea, managerii și organizația implicată în activitate și performanțele lor precedente.

5) *Manifestarea de creativitate* în asamblarea și modul de prezentare a planului de afaceri.

6) Realizarea unui plan de afaceri cât mai focalizat pe obiective și mai concis.

7) Individualizarea planului de afaceri, prin reflectarea personalității organizației și oamenilor din cadrul său, a atașamentului și încrederii lor în organizație și avantajului său competitiv.

8) Realizarea unui plan de afaceri echilibrat, cuprinzând atât aspecte pozitive, cât și negative.

9) Redactarea planului de afaceri trebuie să dureze cel puțin 2-3 săptămâni.

Desigur că aceste principii reprezintă numai niște jaloane majore în elaborarea planului de afaceri. Ele trebuie să servească permanent drept ghid elaboratorilor planurilor de afaceri care însă se recomandă să fie luate în considerare în mod flexibil, în funcție de condițiile concrete existente de fiecare dată.

4. Structura planului de afaceri.

Nu există o structură standard a planului de afaceri, dar, de regulă, ele cuprind aceleași elemente esențiale.

1) Sinteza planului de afaceri.

2) Prezentarea întreprinderii.

3) Produsele și serviciile firmei.

4) Programul de marketing și de vânzări.

5) Programul de dezvoltare a produselor sau serviciilor.

6) Programarea activităților operaționale.

7) Managementul activităților.

- 8) Planul financiar.
- 9) Oferta antreprenorială.
- 10) Anexele.

Sinteza planului de afaceri cuprinde în principal următoarele elemente:

- h descrierea succintă a firmei;
- h prezentarea produselor sau serviciilor;
- h piața potențială;
- h proiecțiile cercetării de piață;
- h avantajul competitiv al produselor sau serviciilor;
- h principalele aspecte financiare implicate;
- h profitabilitatea firmei;
- h echipa managerială;
- h oferta sau propunerea adresată destinatarului planului a afaceri.

Sinteza se recomandă să fie pe 4-6 pagini.

Prezentarea întreprinderii, capitol cu caracter introductiv, inserează informații referitoare la:

- h profitul firmei;
- h un scurt istoric al organizației;
- h regimul juridic al firmei.

Acest capitol trebuie să fie scurt, avînd drept obiectiv facilitarea formării unei imagini globale coerente asupra firmei respective pentru destinatarul extern al planului de afaceri.

Produsele și serviciile firmei:

- h prezentarea naturii și destinației lor;
- h descrierea proceselor de fabricație implicate;
- h evidențierea caracteristicilor definitorii ale produselor și serviciilor (cost, calitate, performanțe);
- h indicarea licențelor și patentelor folosite;
- h caracterizarea stadiului dezvoltării tehnice a produsului;
- h indicarea fazei ciclului de viață în care se află produsele și serviciile;
- h relevarea produselor competitive și a punctelor forte și slabe ale acestora;
- h evidențierea necesității schimbărilor tehnologice, ținînd cont de ceea ce fac concurenții și de tendințele tehnice pe plan internațional în respectivul domeniu.

Programul de marketing și planul de vânzări ale căror elemente se referă la:

- h segmentul de piață țintit;
- h concurența firmei;
- h strategia de marketing;

- h situația vânzărilor în trecut, prezent și în viitor;
- h politica de prețuri;
- h politica de distribuție;
- h condițiile de vânzare a produselor, în special de plată a acestora;
- h programul de reclamă și promovare a produselor;
- h alte elemente comerciale considerate esențiale în cazul fiecărei situații, de exemplu, indicele de sezonalitate, reglementării comerciale speciale, programe guvernamentale de asistență la export, noi tendințe de marketing pe alte piețe.

Capitolul de marketing este unul dintre cele mai importante, întrucât vânzarea produselor este determinată pentru supraviețuirea și dezvoltarea firmei.

Programul de dezvoltare a produselor sau serviciilor. Informațiile cuprinse în acest capitol se referă la situația actuală și viitoare a produselor din următoarele puncte de vedere:

- h caracteristici tehnice și tehnologice;
- h viitoarea generație de produse;
- h acțiunile proprii de cercetare din prezența și previziunea în viitor;
- h segmentul de piață pe care va fi marketat fiecare produs nou;
- h anticiparea dezvoltărilor de noi produse și servicii în viitorii ani.

Programarea activităților operaționale. Acest capitol este axat predominant asupra activităților de producție, abordând cu prioritate următoarele aspecte:

- h programarea producției;
- h gestiunea stocurilor de materii prime, semifabricate, piese de schimb etc., aferente fiecărui produs, ținând cont de cerințele clienților;
- h programarea aprovizionării cu materii prime, în funcție de structura producției și eșalonarea fabricației;
- h cheltuielile necesare pentru a satisface necesitățile primelor trei programe;
- h previziuni cu referire la creșterea capacității de producție împreună cu costurile și perioadele aferente;
- h măsurile de amplificare a eficienței activității de producție;
- h relațiile contractuale cu furnizorii actuali și sursele alternative de aprovizionare.

Managementul activităților:

- h prezentarea organigramei, cu punctarea principalelor caracteristici;
- h prezentarea echipei de manageri, a CV-urilor acestora, cu reliefaarea abilităților care pot să contribuie la dezvoltarea organizației;
- h descrierea concepției manageriale și a practicilor utilizate folosind comercianți cu ridicata, concurenți ș.a.;

- h indicarea modalităților de motivare a salariaților;
- h relațiile cu sindicatul;
- h structura proprietății firmei și reglementarea sa juridică;
- h serviciile de contabilitate, juridice, consultanță, training, la care firma apelează de regulă.

Planul financiar:

- h situația costurilor și veniturilor;
- h sursele de finanțare posibile;
- h bilanțul contabil;
- h analiza pentru ansamblul firmei și principalele produse.

În realizarea analizelor încorporate se apelează la un set de metode și tehnici bine formalizate. Calitatea proiecțiilor financiare depinde decisiv de exactitatea și realismul informațiilor de plecare.

Oferta finală sau antreprenorială a planului de afaceri:

- h mărirea sumelor solicitate furnizorilor potențiali de fonduri;
- h termenii financiari în care se solicită sumele respective;
- h destinațiile exacte ale sumelor solicitate;
- h condițiile de parteneriat.

Anexele cuprind o varietate de documente referitoare la activitatea și performanțele firmei, de natură să aducă un plus de informații și argumente indirecte destinatarului planului de afaceri, în favoarea acceptării ofertei sale finale. Cele mai frecvente documente, care se anexează, sînt:

- h contracte proformă, care dovedească intenția unor clienți de a cumpăra produsele sau serviciile care se vor furniza;
- h oferte pentru justificarea costurilor investiționale, de utilaje, echipamente;
- h oferte de preț, pentru materii prime, materialele utilizate în procesele tehnologice.

Această structură reprezintă un ghid ce trebuie particularizată pentru fiecare plan de afaceri, în funcție de specificul situației și de cerințele stakehalderilor implicați.

5. Relația plan de afaceri – studiu de fezabilitate.

În practica antreprenorială se utilizează frecvent, pe lângă planuri de afaceri, și studii de fezabilitate.

Studiul de fezabilitate precede planul de afaceri, reprezentînd o modalitate mai puțin complexă și mai rapidă de analiză a unei oportunități de afaceri din punct de vedere al viabilității sale, stabilind dacă merită să continui eforturile de analiză și valorificare a sa. Menirea studiului de

fezabilitate este de a elimina sau diminua substanțial riscurile întreprinzătorului în valorificarea oportunităților economice identificate.

Un studiu de fezabilitate se recomandă să realizeze succesiv mai multe teste de fezabilitate.

1) *Testul de fezabilitate generală* sau de ansamblu a oportunității de afaceri se recomandă să se realizeze prin intermediul analizei SWOT, în urma căreia se vor evidenția punctele forte slabe, oportunitățile și amenințările contextuale (după părțile slabe și amenințări sînt intense, atunci analiza se poate opri aici).

2) *Testul de fezabilitate financiară*. Are drept scop să determine capacitatea oportunității economice de a genera profit.

3) *Testul de fezabilitate a vînzării* cantității de produse și servicii previzionate. Analizele făcute în mod realist ținînd cont de cererea, existența pe piață, de concurenți actuali și viitori, de parametrii tehnici și economici a produselor, va evalua volumul posibil al vînzărilor.

4) *Testul de fezabilitate de marketing*. Se conturează un program de marketing, care să cuprindă principalele modalități de reclamă, promovare, distribuție, servicii, cercetare de piață, care va asigura vînzarea cantității de produse previzionate.

5) *Testul de fezabilitate umană sau a personalului* – rezultatele precedentelor peste fiind pozitive, valorificarea oportunității economice va depinde de asigurarea cu resurse umane adecvate.

6) *Teste specifice fiecărei oportunități de afaceri*. Testele specifice complementare pentru fiecare oportunitate apar atunci cînd se constată că există și alți factori care condiționează decisiv valorificarea oportunității de afaceri. Asemenea factori pot fi: capacitatea de a asigura furnizorii de materie primă; capacitatea de a furniza clienților service-ul necesar etc.

Elaborarea studiului de fezabilitate are în vedere în principal trei scopuri: 1) înființarea unei firme; 2) dezvoltarea unei firme existente; 3) cumpărarea unei firme.

Principalele elemente ce diferențiază un studiu de fezabilitate de un plan de afaceri sînt:

↳ urmărirea unui singur scop, fezabilitatea afacerii;

↳ complexitatea mai redusă;

↳ problematica investigată mai restrînsă;

↳ perioada mai scurtă de realizare;

↳ costuri mai mici.

Deci, pentru a proiecta afacerea sînt necesare studiul de oportunitate, studiul de fezabilitate și planul de afaceri.

6. Avantajele și utilitatea planului de afaceri.

Principali utilizatori ai planului de afaceri sînt următorii:

1) *Întreprinzătorii* din organizație care sînt interesați ca resursele proprii pe care le intenționează să le aloce respectivei afaceri să genereze performanță economică și, în primul rînd, profit.

2) *Managerii* din cadrul organizației sînt interesați să dispună de un plan de afaceri realist și echilibrat, care să le faciliteze conducerea afacerii respective, în obținerea de performanțe pentru firmă, cîștiguri și prestigiu pentru ei.

3) *Potențialii investitori și creditorii* sînt interesați în planuri de afaceri care să proiecteze afaceri viabile, care să ducă la o cît mai ridicată valorificare a sumelor acordate, concomitent cu diminuarea riscurilor pentru fondurile plasate în afacere.

4) *Potențialii parteneri, salariați și consumatori* sînt interesați ca planul de afaceri să conțină o bună afacere, care să le permită o relație aducătoare de venituri și fără riscuri și dificultăți personale majore.

Din toate acestea rezultă că pentru toți utilizatorii planului de afaceri esențial este ca afacerea să fie bună, generatoare de dezvoltare și performanță economică.

Pentru aceste categorii de utilizatori, planul de afaceri prezintă următoarele avantaje:

- h cunoașterea și evaluarea aprofundată a oportunității de afaceri considerată;
- h dimensionarea realistă a resurselor ce vor fi utilizate în cadrul afacerii;
- h diminuarea riscurilor aferente afacerii și creșterea șanselor de succes;
- h oferirea unor parametri riguroși pentru urmărirea și controlul derulării afacerii;
- h protejarea și creșterea prestigiului inițiatorilor și promotorilor afacerii ș.a.

Deci, cunoașterea și utilizarea permanentă și eficace a planului de afaceri reprezintă condiții indispensabile pentru obținerea de performanță economică de către întreprinzători, investitori și manageri.

Tema 9. ÎNFIINȚAREA ÎNTREPRINDERII MICI ȘI MIJLOCII

1. Factorii care condiționează intensitatea înființării firmelor.
2. Schema generală privind fazele înființării unei firme.
3. Alegerea formei juridice a firmei.
4. Stabilirea denumirii și mărcii firmei.
5. Elaborarea și autentificarea contractului și statutului societății comerciale.
6. Publicarea în Monitorul Oficial și înregistrarea societății comerciale.
7. Deschiderea conturilor la bancă.
8. Fluxul acțiunilor necesare înființării noii societăți comerciale.

1. Factorii care condiționează intensitatea înființării firmelor

Studiile efectuate au relevat că sînt cinci factori care influențează ritmul înființării IMM-urilor.

1) *Fluctuațiile macroeconomice*: în perioada de expansiune economică ritmul creării de noi firme este mai mare decît în perioadele de stagnare sau recesiune economică, deoarece sporește cererea de produse și servicii, crește ritmul investițiilor, starea de spirit a populației este mai bună, mai optimistă.

2) *Caracteristicile ramurilor economice* reprezintă un factor de influență parțială sectorială. În ramurile care se dezvoltă se înființează, de regulă, un număr mai mare de firme decît în ramurile care stagnează. Cele mai rapide creșteri ale înființării de noi firme se produc în ramurile inovativ, purtătoare de progres tehnic și ramurile care produc servicii pentru populație.

3) *Costul capitalului*, care se referă la resursa cea mai costisitoare și dificil de asigurat de către întreprinzători, influențează înființarea de noi forme în mod univoc. Pe măsură ce costul capitalului (exprimat în principiu prin mărfuri dobîndite la credite) este mai redus, sporește numărul și dimensiunea firmelor înființate.

4) *Rata șomajului* constituie un alt factor cu impact semnificativ asupra ratei de înființare a firmelor. Unui ritm înalt al șomajului îi corespunde o accelerare a înființării de noi firme (șomerii devin antreprenori sau firma angajează șomeri calificați).

5) *Mărimea veniturilor personale* posibil de obținut prin înființarea firmei (salariile mici într-o țară constituie un impuls pentru lansarea salariaților în activitatea antreprenorială).

Factorii menționați nu fac decît să reflecte condițiile generale, economice, juridice, instituționale, culturale, științifice, educaționale existente în fiecare țară.

2. Schema generală privind fazele înființării unei firme

Înființarea unei firme implică parcurgerea a șapte faze principale de natură juridică și economică.

1) Decizia de creare a unei afaceri:

h individuală;

h colectivă.

2) Alegerea formei juridice a afacerii:

h SRL;

h SA ș.a.

3) Realizarea documentelor constitutive și a procedurilor:

h contract;

h statut;

h adunare constitutivă;

h certificarea documentelor la notariat;

h vărsarea capitolului subscris.

4) Autorizarea de către instanțele abilitate:

h autorizarea de către Primărie.

5) Respectarea cerințelor de publicitate:

h cererea de publicare a documentelor constitutive în publicațiile oficiale.

6) Înregistrarea:

h la Camera de Înregistrare;

h întărirea la autoritatea publică locală.

7) Dobândirea identității financiare:

h deschiderea contului curent.

3. Alegerea formei juridice a firmei

Primul pas concret în înființarea firmei constă în stabilirea formei sale juridice. Se pot constitui următoarele tipuri de societăți comerciale cu personalitate juridică.

h *Societate în nume colectiv*, ale cărei obligații sociale sînt garantate cu patrimoniul social și cu răspunderea nelimitată și solidă a tuturor asociaților.

h *Societate în comandită simplă*, ale cărei obligații sociale sînt garantate cu patrimoniul societății și cu răspundere nelimitată și solidară a tuturor asociațiilor comanditați. Comanditarii răspund normal pînă la concurența aportului lor.

↳ *Societate în comandită pe acțiuni* al cărei capital social este împărțit în acțiuni, iar obligațiile sociale sînt garantate cu patrimoniul social și cu răspunderea nelimitată și solidară a asociaților comandați; comanditarii sînt obligați numai la plata acțiunilor lor;

↳ *Societate pe acțiuni*, ale cărei obligații sociale sînt garantate cu patrimoniul social; acționarii sînt obligați numai la plata acțiunilor lor.

↳ *Societate cu răspundere limitată*, ale cărei obligații sociale sînt garantate cu patrimoniul social; acționarii sînt obligați numai la plata părților sociale.

În fundamentarea deciziei de alegere a uneia dintre cele cinci tipuri de societăți comerciale, este necesar ca întreprinzătorii să aibă în vedere mai multe criterii:

- mărimea capitalului disponibil pentru a fi plasat în firmă;
- responsabilitatea materială și personală diferită a întreprinzătorilor;
- avantajele și dezavantajele fiscale ale fiecărui tip de societate comercială ș.a.

4. Stabilirea denumirii și mărcii firmei

Pasul imediat următor alegerii formei juridice a firmei este stabilirea denumirii acesteia. Se recomandă ca denumirea societății să răspundă concomitent mai multor cerințe:

↳ Să fie ușor de reținut de către potențialii clienți.

↳ Să sugereze, dacă este posibil, domeniul de activitate și să inducă percepția de calitate, de performanță importante pentru domeniul respectiv.

↳ Să „sune” frumos”;

↳ Să nu se suprapună cu denumirea altor societăți.

Concomitent se stabilește și *marca* sau *simbolul* (sigla) societății comerciale, prin care aceasta își individualizează produsele, serviciile, amplasamentele, clădirile, documentele, la cerințele de alegere sînt identice cu cele recomandate la stabilirea denumirii societății. Marca trebuie să atragă atenția și să fie atractivă.

Denumirea și marca se înregistrează, după verificarea unicității lor, pentru a preveni utilizarea lor de către alte firme, ceea ce generează confuzii și pot aduce prejudicii prestigiului și performanțelor în viitor.

5. Elaborarea și autentificarea contractului și statutului societății comerciale

Elaborarea contractului de societate este obligatorie pentru toate tipurile de societăți comerciale. Un *contract de societate* cuprinde, de obicei, următoarele articole.

- 1) Denumirea și forma juridică.
- 2) Sediul societății.
- 3) Obiectul de activitate al societății.
- 4) Capitalul social.

- 5) Prestațiile în natură (dacă este cazul).
- 6) Administratorii firmei.
- 7) Beneficii și pierderi.
- 8) Filiale și sucursale.
- 9) Durata de existență a societății.

Statutul se elaborează pentru societatea pe acțiuni, în comandită și SRL-uri.

Conținutul statutului societății comerciale:

- 1) Tipul societății.
- 2) Denumirea.
- 3) Sediul.
- 4) Obiectul de activitate.
- 5) Durata de existență.
- 6) Capitalul social.
- 7) Aporturi:
 - ↳ aport în numerar pe asociați;
 - ↳ aport în natură pe asociați;
 - ↳ totalul aporturilor.
- 8) Părți sociale, transmiterea lor.
- 9) Administratorii și puterile lor.
- 10) Asociații.
- 11) Cenzorii.
- 12) Exercițiul financiar. Bilanțul.
- 13) Dividendele și pierderile.
- 14) Dispoziții generale.
- 15) Reducerea și mărirea capitalului social.
- 16) Prerogarea.
- 17) Dizolvarea.
- 18) Lichidarea.
- 19) Actele subscrise în numele societății.

Este foarte important să se elaboreze de la început un statut și un contract de societate bine structurate, cu atribuții clar stabilite pentru fiecare asociat potențial. Contractul și statutul societății se autentifică, pentru o taxă, la notariatul de stat, documentele respective devenind astfel oficiale.

6. Publicarea în Monitorul Oficial și înregistrarea societății comerciale

În vederea obținerii autorizației de funcționare, întreprinzătorul sau reprezentantul său depune, în termen de 15 zile de la autentificarea contractului de societate comercială și a statutului de societate, actele necesare la Camera de Înregistrare care ulterior dă autorizația de funcționare.

În baza acestor documente societatea comercială primește certificatul de înmatriculare și codul fiscal care se solicită de la organul financiar teritorial de care aparține noua firmă.

7. Deschiderea conturilor la bancă

În calitate de persoană juridică, firma nou-constituită să-și deschidă conturi la bancă. Cererea de deschidere a conturilor la bancă va fi însoțită de următoarele acte:

- h autorizația de înființare;
- h certificatul de înmatriculare la Registrul Comerțului;
- h codul fiscal;
- h contractul de societate; statutul societății.

Cu prilejul deschiderii conturilor se vor depune la bancă specimene de semnătură – pentru persoanele împuternicite să dispună de fondurile bănești ale societății depuse la bancă și amprenta ștampilei societății comerciale.

8. Fluxul acțiunilor necesare înființării noii societăți comerciale

Fluxul care contribuie la perceperea producerii de autorizarea a unei firme în întregul său și la facilitarea înființării unei societăți comerciale de către întreprinzători, este structurat în opt faze.

- 1) Verificarea la oficiul local al Registrului Comerțului a acceptabilității numelui ales pentru societate.
- 2) Legalizarea la notariat.
- 3) Depunerea capitalului inițial la o bancă.
- 4) Autorizarea la administrația publică locală.
- 5) Publicarea documentelor autentificate la Monitorul Oficial.
- 6) Înregistrarea la Registrul Comerțului.
- 7) Înregistrarea fiscală.
- 8) Deschiderea contului bancar.

Tema 10. STRATEGII ANTREPRENORIALE

1. Specificitatea strategiilor antreprenoriale.
2. Tipuri de strategii și alianțe strategice antreprenoriale.
3. Strategia de replicare.
4. Franciza – formă de alianță strategică.

1. Specificitatea strategiilor antreprenoriale

Strategia antreprenorială este o strategie care se elaborează și se utilizează în cadrul unei firme mici sau mijlocii, cu implicarea întreprinzătorului respectiv. Strategiile antreprenoriale prezintă mai multe caracteristici.

1) *Personalizarea puternică* – elementele determinate ale strategiei, viziunea, domeniul, abordarea etc., reflectă în mare măsură personalitatea întreprinzătorului.

2) *Grad redus de formalizare* – majorit, strateg antreprenoriat nu sînt elaborate foarte riguros și complet, nu se regăsesc într-un document sistematizat cu anumite reguli.

3) *Componența simplificată* este o situație frecvent întîlnită ca din cele șase componente de bază ale unei strategii-misiune, obiective fundamentale, opțiuni strategice, resurse, termene și avantaj competitiv – unele să fie foarte succint tratate sau chiar să lipsească.

4) *Orizont temporal mai redus* – strategia antreprenorială acoperă perioadele mai scurte, de 2-3 ani.

5) Valorificarea unor anumite nișe de piață.

Există următoarele particularități ce se manifestă la nivelul componentelor strategiei antreprenoriale:

h misiunea firmei lipsește, de obicei;

h obiectivele sunt mai puține și întotdeauna riguros fundamentată;

h o atenție mare se acordă resurselor financiare și materiale.

Strategiile antreprenoriale prezintă o specificitate ridicată, complexitatea lor variind în funcție de mărimea firmei și de nivelul de pregătire generală și managerială a întreprinzătorului.

2. Tipuri de strategii și alianțe strategice antreprenoriale

Se cunosc următoarele tipuri de strategii antreprenoriale: 1) completă; 2) strategia punctului critic; 3) oportunistă; 4) reactivă; 5) rutinieră.

Strategia antreprenorială completă se bazează pe aprofundate procese de planificare, care își propun să structureze activitățile firmei. Ea implică o abordare mai cuprinzătoare a procesului de muncă, ia în considerare o perioadă mai lungă, analizează un volum mai mare de informații, caută să anticipeze posibilele erori.

Strategia antreprenorială a punctului critic se concentrează asupra celor mai dificile și importante probleme cu care se confruntă firma și întreprinzătorul.

Strategia antreprenorială oportunistică are ca punct de plecare o formă rudimentară de planificare, dar deviază foarte rapid de la previziuni, imediat ce se sesizează oportunitatea pentru firmă.

Strategia antreprenorială reactivă nu implică procese de planificare direcționate spre realizarea anumitor scopuri. Caracteristic ei sînt reacțiile imediate la situațiile cu care firma și întreprinzătorul sînt confrunțați fără a încerca să le influențeze.

Strategia antreprenorială rutinieră nu implică un comportament strategic. Această abordare este tipică întreprinzătorilor care cunosc foarte bine mediul în care lucrează și ale căror firme au un obiect de activitate cu o lungă tradiție, fără schimbări, perioade îndelungate.

În practica antreprenorială se constată că întreprinzătorii apelează frecvent la combinațiile celor cinci strategii și comportament managerial. Pentru fiecare întreprinzător și firmă se manifestă tendința de a avea o strategie sau un comportament dominant.

Dintre combinațiile strategice, cea mai eficace s-a dovedit a fi strategia punctului critic împreună cu strategia oportunistă.

Pentru prefigurarea viitorului firmelor pe termen lung, pe lângă strategie întreprinzătorii apelează la alianțe strategice. Prin alianța strategică desemnăm o relație specială între două sau mai multe organizații, în care partenerii alocă o parte importantă a resurselor de care dispun în vederea realizării unor obiective prioritare comune.

Cele mai frecvente alianțe strategice sunt franciza, societatea mixtă și licențierea în comun a anumitor produse sau tehnologii.

Marile avantaje ale elementelor strategice pentru firmele mici și mijlocii sînt: acces la resurse suplimentare în condițiile unor cheltuieli sensibil mai reduse, realizarea de produse cu avantaj competitiv mai puternic, diminuarea previziunilor financiare asupra firmei, facilitarea pătrunderii pe terțe piețe, diminuarea riscurilor. Datorită acestor avantaje substanțiale, alianțele strategice sînt folosite cu o frecvență din ce în ce mai mare de întreprinzătorii din numeroase țări.

3. Strategia de replicare

Practica antreprenorială din țările dezvoltate a relevat conturarea unui tip special de strategie – de replicare – la care întreprinzătorii și managerii recurg în perioadele de criză sau recesiune macroeconomică. Pentru a asigura supraviețuirea, relansarea și apoi creșterea firmei, s-a conturat așa-numita *strategie de replicare*. Aceasta constă în inițierea și aplicarea de către întreprinzător, singur sau împreună cu managerii de nivel superior, a unui set de decizii axate în principal asupra diminuării costurilor și reducerii activelor utilizate în vederea stopării declinului financiar și restabilirii profitabilității. Componentele majore ale acestei strategii sînt:

h diminuarea costurilor;

h reducerea activelor.

Cercetările efectuate au relevat că categoriile de costuri, asupra cărora trebuie acționat cu prioritate pentru a genera efecte pozitive, sînt:

h materii prime și materiale;

h reclamă;

h canale de reclamă;

h întreținere de utilaje și clădiri;

h cercetare/dezvoltare.

Diminuarea activelor se recomandă să se facă ierarhizat.

h Stocuri de materie primă.

h Sume de încasat.

h Stocuri de produse finite.

h Stocuri de semifabricate.

h Utilaje.

h Pămînt, clădiri și alte proprietăți.

Se mai efectuează și diminuarea costurilor referitoare la factorii umani.

h Eliminarea salariaților temporari.

h Reducerea managerilor de nivel mediu.

h Micșorarea veniturilor întreprinzătorilor și directorului general.

În strategia de replicare sînt incluse cinci domenii prioritare:

h managementul financiar;

h marketingul;

h cercetarea-dezvoltarea;

h managementul producției;

h restructurarea organizațională.

În conceperea și operaționalizarea deciziilor de redresare a situației economice, întreprinzătorul trebuie să aibă grijă să mențină elementele de mare specificitate, ce conferă firmei sale avantajul competitiv care o susține economic.

4. Franciza – formă de alianță strategică

Franciza este cea mai utilizată pe plan mondial, datorită gradului ridicat de congruență cu întreprinzătorul și întreprinderea mică și mijlocie.

Franciza constă în stabilirea pe bază contractuală a unei relații de marketing pe termen lung între două firme, prin care prima firmă, mai mare – francisorul – acordă celei de a doua –

franchiseurul – dreptul de a-i utiliza numele și sistemul de comercializare, în schimbul plății unei sume care se plătește continuu.

În prezent se utilizează patru tipuri de franciză.

- 1) Producător – comerciant cu amănuntul.
- 2) Producător – comerciant cu ridicata.
- 3) Comerciant cu ridicata – comerciant cu amănuntul.
- 4) Marca comercială sau marca numelui sau licență – comerciant cu amănuntul.

Franciza producător – comerciant cu amănuntul: aici producătorul este francizor și dă dreptul unui anumit comerciant cu amănuntul să-i vândă în mod direct produsele cu respectarea anumitor condiții (deseori – în domeniul produselor petroliere).

Franciza producător – comerciant cu ridicata. În acest caz franchiseurul este reprezentat de o întreprindere mică sau mijlocie (Coca-Cola, Pepsi-Cola).

Franciza comerciant cu ridicata – comerciant cu amănuntul este singurul tip de franciză între două firme comerciale. Se utilizează de comerciantul cu ridicata cu putere economică mare, care vor să amplifice piața deservită (domeniul hard).

Franciza marcă comercială sau licență – comerciant cu amănuntul. Avantajul său strategic principal rezidă în calitatea serviciilor și permanența asigurării sale (McDonald's).

Avantajele întreprinzătorului și formei mici de a apela la franciză sînt numeroase:

- h accesul la o afacere a cărei viabilitate a fost demonstrată;
- h posibilitatea începerii și derulării unei afaceri cu un capital mai redus;
- h diminuarea unora dintre cheltuieli curente (reclamă, cercetare);
- h diminuarea riscurilor aferente investiției într-o afacere.

Tema 11. ASIGURAREA RESURSELOR FINANCIARE

1. Surse posibile de finanțare a întreprinzătorilor.
2. Obstacole majore în obținerea finanțării de către întreprinzători.
3. Finanțarea firmei prin bancă.
4. Finanțarea prin leasing.

1. Surse posibile de finanțare a întreprinzătorilor

Principalele necesități de finanțare a întreprinderilor sînt legate de:

- 1) pregătirea demarării unei afaceri (fonduri proprii);
- 2) înființarea firmei sau a afacerii (fonduri proprii și împrumutate);
- 3) cumpărarea unei afaceri existente (fonduri proprii, atrase și împrumutate);
- 4) asigurarea capitalului circulant de lucru permanent și sezonier (fonduri împrumutate);
- 5) înlocuirea de utilaje și tehnologii învechite (fonduri proprii și împrumutate);
- 6) dezvoltarea firmei (fonduri proprii, împrumutate și atrase);
- 7) noi spații de producție, comercializare, administrare (fonduri împrumutate, atrase și proprii).

Pentru satisfacerea necesităților financiare ale firmei în condiții cît mai avantajoase, întreprinderea trebuie să știe care sînt sursele posibile pentru obținerea banilor și termenii în care ele acordă finanțări.

Principalele surse de finanțare a întreprinderilor mici și mijlocii sînt:

- 1) Convenționale (clasice):
 - a) resurse personale ale întreprinzătorilor;
 - b) resurse familiei și prietenilor;
 - c) veniturile și patrimoniul întreprinderii respective;
 - d) parteneri de afaceri;
 - e) băncile comerciale;
 - f) cooperativele de credit.
- 2) Neconvenționale:
 - a) emisiunea de acțiuni pe piața de capital;
 - b) fondurile cu capital de risc;
 - c) factoringul;
 - d) leasingul;
 - e) francisingul.

2. Obstacole majore în obținerea finanțării de către întreprinzători

Practica antreprenorial-managerială demonstrează că obținerea resurselor financiare de către întreprinzătorii mici este un proces complex și anevoios, necesitând abilități și eforturi deosebite. Întreprinzătorii se confruntă și trebuie să depășească numeroase obstacole care, în funcție de proveniența lor, se pot divide în două categorii: 1) *afere* proprii persoane și afaceri; 2) *contextuale*, ce derivă din nivelul dezvoltării economice, strategiile și abordările financiare ale instituțiilor de resort din fiecare țară.

Din prima categorie fac parte următoarele obstacole:

- h resursele proprii reduse ale întreprinzătorului;
- h nedeterminarea exactă și riguroasă a profitabilității afacerii;
- h necunoașterea de către întreprinzător a surselor posibile de finanțare;
- h potențialul și abilitățile de negociere reduse ale întreprinzătorului în relațiile cu finanțatorii.

Din a doua categorie fac parte următoarele obstacole:

h absența sau redusa dezvoltare a unor instituții ale sistemului financiar-bancar cu aport substanțial în finanțarea IMM-urilor (bănci de investiții, fonduri de risc, bursa de valori).

h insuficienta reglementare și dezvoltare a unor sisteme moderne de finanțare a IMM-urilor (leasingul, francisingul, factoringul);

h redusa dezvoltare a fondurilor de garantare și cogarantare);

h costul relativ ridicat al serviciilor de consultanță pentru obținerea de finanțări de către IMM-uri;

h cerințele exagerat de mari ale instituțiilor financiare, bănci, fiind contribuții proprii ale întreprinzătorilor și formelor la investițiile pentru care se solicită credite;

h dobânzile excesiv de mari pentru creditele acordate;

h dobânzile fluctuante la credite, ceea ce face imposibilă elaborarea de planuri de afaceri riguroase și respectarea lor;

h durata insuficient de mare pentru care băncile acceptă să acorde credite;

h absența unui amplu și operațional program național de facilitare a accesului IMM-urilor la finanțare.

3. Finanțarea firmei prin bancă

Sursa de finanțare cea mai accesibilă și larg utilizată de către firmele de pretutindeni o reprezintă banca. Relația întreprinzător-bancă este deosebit de complexă în care ambele părți se confruntă cu nu puține situații economice dificile.

Pentru a avea succes în demersurile de obținere a finanțării necesare, mai ales celei destinate dezvoltării și investițiilor, este esențial ca întreprinzătorul să înțeleagă modul de a gândi al bancherului. Bazat pe această gândire, în practica băncilor s-au conturat mai multe criterii generale de finanțare:

- a) băncile nu doresc să-și asume riscuri atunci când acordă credite;
- b) asumarea de responsabilități personale de către întreprinzător în cadrul afacerii prin aducerea de garanții personale (case, proprietăți);
- c) prezentarea de către întreprinzător a unui plan de afaceri care să-i demonstreze profitabilitatea și capacitatea de returnare a creditului;
- d) finanțarea cu precădere a firmelor care doresc și au posibilitatea să se dezvolte.

Procedura de obținere a creditului are cinci etape.

- 1) Întocmirea dosarului de obținere a creditului.
- 2) Evaluarea dosarului de creditare.
- 3) Decizia de acordare a creditului și completarea procedurilor implicate.
- 4) Furnizarea creditului.
- 5) Urmărirea derulării finanțării și rambursarea creditului.

Obținerea finanțării de la bancă depinde, în ultimă instanță, de capacitatea întreprinzătorului de a constitui o relație puternică cu reprezentanții băncii.

4. Finanțarea prin leasing

Din ce în ce mai utilizat în majoritatea țărilor, leasingul este un sistem prin care o firmă-client primește permisiunea de a folosi anumite echipamente din partea firmei proprietare, în schimbul plății periodice a anumitor sume. Leasingul este un angajator între trei părți: 1) firma proprietară a echipamentului (lesorul); 2) furnizorul de echipament; 3) firma care utilizează echipamentul (leseul).

Derularea tranzacției prin leasing:

- 1) Firma-client a întreprinzătorului care are nevoie de un echipament, discută cu furnizorul acestuia cumpărarea sa.
- 2) Firma-client realizează o înțelegere cu firma de leasing în vederea finanțării cumpărării echipamentelor dorite.
- 3) Firma de leasing și furnizorul de echipament semnează contractul de cumpărare.

4) Echipamentul este livrat firmei-client a întreprinzătorului spre instalare și utilizare, potrivit termenilor contractați de leasing.

Caracteristicile esențiale ale contractului de leasing sînt:

- 1) Echipamentul se cumpără în mod special pentru a forma obiectul leasingului.
- 2) Durata contractului de leasing este relativ îndelungată, corespunzător duratei de viață a echipamentului respectiv.
- 3) Utilizatorul, firma-client își asumă atît riscurile, cît și avantajele folosirii echipamentului respectiv.