

MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII

Colegiul Tehnic Nr. 2 Tg Jiu

Suport de curs

MODULUL 9: DEZVOLTAREA UNEI AFACERI ÎN DOMENIU

Pentru

ȘCOALA POSTLICEALĂ

**CALIFICAREA: TEHNICIAN ECHIPAMENTE PERIFERICE ȘI
BIROTICĂ**

Autor: Prof. IOVANOV CRISTINA

2010

Modulul IX : Dezvoltarea unei afaceri în domeniu

Total ore / semestru: **51 ore**
din care: laborator tehnologic **17 ore**

I. Locul modulului în cadrul planului de învățământ. Lista competențelor specifice unității de competență din modul

Modulul „**Dezvoltarea unei afaceri în domeniu**” se studiază în anul I, semestrul II, școală postliceală, în vederea asigurării pregătirii de specialitate în calificarea „**Tehnician echipamente periferice și birotică**”.

Modulul are alocate un număr de 51 de ore / an, din care:

- teorie – 34 ore;
- **laborator tehnologic – 17 ore.**

Lista unităților de competență relevante pentru modul:

Modulul „*Dezvoltarea unei afaceri în domeniu*” are următoarele competențe:

9. DEZVOLTAREA UNEI AFACERI ÎN DOMENIU 1 credit

- **9.1.** Analizează oportunitățile de afaceri în domeniu
- **9.2.** Elaborează documentația necesară accesării unor surse de finanțare
- **9.3.** Promovează produsele/ serviciile oferite
- **9.4.** Respectă etica în afaceri
- **9.5** Evaluează afacerea

II. Tabelul de corelare a competențelor și conținuturilor

Unitatea de competență	Competențe	Conținuturi tematice
DEZVOLTAREA UNEI AFACERI ÎN DOMENIU	<i>Analizează oportunitățile de afaceri în domeniu</i>	<p style="text-align: center;">Cadrul legal de dezvoltare a unei afaceri</p> <p>Legislație, politici și programe de dezvoltare regionale și locale, sisteme fiscale, politici financiare, Carta Europeană a Întreprinderilor Mici și Mijlocii</p> <p style="text-align: center;">Prospectarea pieței în domeniul de specializare</p> <ul style="list-style-type: none">• Surse de informare cu privire la piață (mass-media, Internet, statistici, prognoze, programe europene și regionale)• Criterii de selecție a unor oportunități de afaceri (resurse necesare, scenarii posibile privind evoluția afacerii, puncte tari, puncte slabe)• Selectarea oportunităților de afaceri într-un context dat (studiu de caz)

	<p><i>Elaborează documentația necesară accesării unor surse de finanțare</i></p>	<p>Documentația necesară dezvoltării unei afaceri</p> <ul style="list-style-type: none"> • Datele firmei (date de identificare, persoane de contact, cod fiscal, cod unic de înregistrare, sfera de activitate, forma juridică, valoarea capitalului, asociați, poziția actuală a firmei pe piață și față de concurență, conturi bancare deschise) • Descrierea afacerii (capacitatea investită, structura produselor sau serviciilor oferite, segmentul de piață și potențialii clienți, condiții legate de brevete, licențe, autorizații și avize necesare funcționării, valori estimate în realizarea veniturilor) • Planul de afacere <ul style="list-style-type: none"> – Etape de elaborare(culegerea informațiilor cu privire la piața din domeniu, planificarea efectivă a activităților, redactarea planului de afaceri) – Elementele structurale ale planului(cuprins, sumar, descrierea afacerii, produsele și serviciile firmei, planul de marketing, planul operațional, managementul și organizarea afacerii, planul financiar, anexele planului de afaceri) • Costuri și cheltuieli în dezvoltarea unei afaceri (pentru cheltuieli legate de teren și de construcție, legale și profesionale, licențe și autorizații, publicitate și promoție, costul materiilor prime și materialelor, costuri de personal, de formare și training, impozite și taxe, chirii, utilități, întreținere și reparații, licențe, costuri administrative) • Accesarea unor surse de finanțare (împrumuturi bancare)
	<p><i>Promovează produsele/ serviciile oferite</i></p>	<p>Promovarea produselor sau serviciilor oferite</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategii de promovare a imaginii firmei • Strategii promoționale <ul style="list-style-type: none"> – de împingere – de tragere • Instrumente promoționale <ul style="list-style-type: none"> – publicitatea – vânzarea personală (profesională) – promovarea vânzărilor – relațiile publice – mixul promoțional – aplicație practică de utilizare a mixului promoțional într-o situație dată
	<p><i>Respectă etica în afaceri</i></p>	<p>Etica în afaceri</p> <ul style="list-style-type: none"> - principii etice în afaceri - stabilirea răspunderilor în derularea unei afaceri (în relația cu partenerii, angajații, autoritățile și cu mediul de afaceri) – studii de caz - protecția consumatorului - protecția mediului

	<i>Evaluează afacerea</i>	Evaluarea afacerii
		<ul style="list-style-type: none"> • Indicatori economico financiari: de efort, de utilizare a factorilor de producție, de eficiență economico financiară, lichiditate, solvabilitate, rentabilitate • Aplicații practice de determinare a indicatorilor și de elaborare a unui plan de măsuri

Tema 1. ACTIVITATILE INTREPRENORIALE ȘI SPIRITUL DE INTREPRINZATOR

1. Cadrul general al activitatilor intreprenoriale
2. Constituirea societăților comerciale
3. Surse de finanțare a societăților comerciale

1.1 Cadrul general al activitatilor intreprenoriale

Despre activitatile intreprenoriale si spiritul de intreprinzator s-a scris foarte mult. Cu toate ca, de regula, activitatile intreprenoriale sunt asociate domeniului economic, exista abordari mai cuprinzatoare care le considera prezente, fireste in forme specifice, si alte domenii. Desigur, activitatile intreprenoriale tipice, carora le sunt consacrate 99% din cercetari si studii, sunt cele economice. Activitatea intreprenoriala este un proces care se deruleaza in diferite medii si amplasamente de afaceri, ce cauzeaza schimbari in sistemul economic prin inovari realizate de persoane care genereaza sau raspund oportunitatilor economice, creind valori atat pentru indivizi, cit si pentru societate. Activitatea intreprenoriala consta sintetic in identificarea si valorificarea unei oportunitati economice. O alta definitie este ca activitatea intreprenoriala poate fi perceptuta ca fiind urmarirea unei oportunitati, abordarea si efectuarea de schimbari rapide, adoptarea de decizii multifazice, utilizarea resurselor altor persoane, dirijarea de relatii si retele umane si recompensarea initiatorilor pentru valorificarea nou creata.

O tratare mai analitica realizeaza cunoscutul specialist canadian Louis Jacques Fillion. Acesta structureaza procesul intreprenorial in zece activitati:

- identificarea oportunitatii economice;
- conceperea viziunii asupra demersului intreprenorial;
- adoptarea deciziilor referitoare la demararea initiativei intreprenoriale;
- implementarea viziunii intreprenoriale prin organizarea afacerii;
- procurarea echipamentelor;
- aprovizionarea cu materii prime;
- realizarea marketingului aferent afacerii;
- vinzarea produselor;
- asigurarea fortei de munca 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 întreprinzător 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 discontinuitate 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 întreprinzătoriale sunt:

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.

1.2. CONSTITUIREA SOCIETĂȚILOR COMERCIALE

Legea nr.31/1990 în forma modificată și completată prin ordonanța de urgență a Guvernului nr. 31/1997, cuprinde în Titlul II, regulile generale privind constituirea societăților comerciale.

Societatea comercială este, în esență, un contract și, totodată, o persoană juridică.

La baza constituirii oricărei societăți comerciale se află voința asociaților, manifestată în condițiile legii. Asociații se înțeleg să pună în comun anumite bunuri, să desfășoare o activitate comercială și să împartă beneficiile. Deci, fundamentul societății comerciale îl reprezintă actul constitutiv sau, în anumite cazuri, actele constitutive.

Societatea comercială dobândește personalitate juridică prin îndeplinirea unor formalități cerute de lege. Aceste formalități se întemeiază pe actul constitutiv sau, după caz, pe actele constitutive.

În cele ce urmează vom analiza regimul juridic al actelor constitutive ale societății, după care vom examina formalitățile cerute pentru dobândirea personalității juridice. Vom încheia cu cercetarea personalității juridice a societății comerciale și efectele ei.

Societățile comerciale și constituirea acestora

Societatile comerciale se constituie ca persoane juridice distincte de persoana proprietarilor in baza Legii nr. 31/1990 privind societatile comerciale republicata, prin asocierea intre doua sau mai multe persoane fizice sau juridice. Ele desfasoara activitati in nume propriu, au conducere, respectiv sediu propriu.

Societatile comerciale se pot constitui in una din urm. forme juridice:

- societate in nume colectiv (SNC);
- societate in comandita simpla (SCS);
- societate pe actiuni (SA);
- societate in comandita pe actiuni (SCA);
- societate cu raspundere limitata (SRL).

Societatea in nume colectiv si societate in comandita simpla prezinta următoarele **avantaje:**

- lipsa unui capital minim obligatoriu de subscriere;
- costurile de constituire sunt mai reduse;
- posibilitatea utilizarii unui sistem simplificat de contabilitate, respectiv de impozitare pe venitul anual, in cazul cand sunt intrunite conditiile legale pt. microintreprinderi.

Principalele dezavantaje ale societatii in nume colectiv si a societatii in comandita simpla sunt:

- raspunderea nelimitata si solidaritatea asociatilor pt. obligatiile societatii;
- asociatii nu pot lua parte ca asociati cu raspundere nelimitata in alte societati concurente fara consimtamantul celorlalti asociati.

Societatea pe actiuni si societatea in comandita pe actiuni au următoarele avantaje:

- raspunderea actionarilor pt. obligatiile sociale numai pana la concurenta capitalului subscris;
- acces mai usor la credite, datorita credibilitatii mai mari;
- posibilitati multiple de dezvoltare a afacerii.

Principalele dezavantaje sunt:

- costurile de constituire, inregistrare si autorizare a functionarii sunt mai mari, in medie 5-6 milioane lei;
- sistemul de conducere, administrare si control a societatii este mai complicat.

Societatea cu raspundere limitata are avantajele:

- se poate constitui ca unic asociat;

- costurile de constituire, inregistrare si autorizare a functionarii sunt mai mici, aproximativ 4-5 mil. lei;

- raspunderea intreprinzatorilor este numai cu capitalul subscris.

Principalele dezavantaje sunt:

- posibilitati mai limitate de acces la credite;
- nu poate avea ca asociat unic o alta societate cu raspundere limitata infiintata de catre un asociat unic.

1.3. Surse de finantare a afacerii

O conditie esentiala pt. succesul afacerii este existenta resurselor financiare necesare.

Principalele surse pt. obtinerea acestora sunt:

A). Finantarea proprie este realizata prin investitiile personale ale intreprinzatorului. Acest capital este denumit capital de risc, intrucat intreprinzatorul isi asuma riscul pierderii banilor in cazul falimentului intreprinderii.

In mod concret finantarea proprie are ca surse:

- *economiile personale ale intreprinzatorului*, care constituie cea mai mare parte a resurselor financiare necesare afacerii;

- *sumele investite de prieteni, rude, cunoscuti*, care in acest fel vor deveni parteneri in afacere, pretinzand deci o parte din profitul viitor.

B). Imprumuturile bancare constituie o sursa importanta pt. constituirea resurselor financiare necesare derularii afacerii. Cu toate acestea intreprinzatorii privesc cu multa retinere posibilitatea finantarii activitatii lor prin intermediul creditului bancar, motivele principale fiind: dobanzile ridicate practicate de bancile comerciale, conditiile severe impuse de banci pt. acordarea lui.

Principalele tipuri de imprumuturi bancare sunt:

a). Creditul pt. echipament pe termen mediu (1-5 ani) si lung (5-10) ani.

Aceasta se acorda in completarea surselor proprii, pt. acoperirea cheltuielilor aferente lucrarilor de constructii-montaj, modernizari, achizitii de utilaje, finantarea respectiva fiind de cel mult 85% din valoarea totala a investitiei. Creditul se acorda esalonat, in functie de efectuarea cheltuielilor pt. care s-a solicitat, iar rata dobanzii percepute de banca poate fi modificata pe parcursul perioadei de creditare.

b). Liniile de credite repr. Imprumutul acordat in lei in vederea completarii sau reintregirii capitalului de lucru, care functioneaza dupa sistemul revolving.

Intreprinderile care solicita aceste credite trebuie sa indeplineasca urm. Conditii:

- sa inregistreze performante financiare corespunzatoare;

- sa dispuna de un capital social varsat de cel putin 10 mil. Lei, iar platile si incasarile sa aiba prin natura activitatii un caracter permanent;

- sa aiba o situatie financiara corespunzatoare, cu o evolutie favorabila a indicatorilor de bonitate.

c). Creditul pt. activitatea de leasing se acorda intreprinderilor care achizitioneaza utilaje, echipamente, mijloace de transport in vederea inchirierii lor pe o perioada determinata, in schimbul unei chirii stabilite in prealabil. Perioada acordarii imprumutului este de 3-5 ani, iar solicitantii trebuie sa fie persoane juridice care au incheiat cu utilizatorii un contract de leasing financiar.

Acest contract este necesar sa cuprinda cel putin una din urm. Conditii:

- sa fie incheiat pe o perioada lunga, care implica transferul de proprietate la sfarsitul contractului de leasing;
- este incheiat pe o perioada mai mare sau egala cu 75% din durata de functionare a mijlocului fix;
- valoarea actualizata a tuturor chiriilor este mai mare sau egala cu 90% din valoarea pe care ar trebui sa o plateasca utilizatorul pt. a achizitiona activul fix, astfel decat prin leasing.

d). Creditul in valuta pe termen mediu si lung se acorda numai intreprinderilor cu activitate de export, pt. modernizarea si dezvoltarea capacitatilor de productie existente, pt. retehnologizarea proceselor de productie, pt. achizitionarea din import a masinilor, utilajelor, tehnicii de calcul, instalatiilor tehnologice, mijloacelor de transport, pt. efectuarea oricaror altor cheltuielile legate strict de realizarea si darea in exploatare a investitiilor. Acordarea creditului se face prin conturi separate de imprumut, pe baza ordinelor de plata emise de client sau prin deschidere de acreditive documentare.

Documentatia necesara obtinerii creditelor in valuta pt. investitii trebuie sa cuprinda:

- documentatia tehnico-economica aferenta obiectivului de investitii;
- studiul de fezabilitate bazat pe analiza propriei activitati si a perspectivelor sale;
- proiectia surselor si a utilizarii acestora pana la rambursarea integrala a creditelor pt. investitii;
- situatia contractelor de import care fac obiectul creditului;
- situatia contractelor de export ale caror incasari urmeaza sa fie cesionate in favoarea bancii;
- memoriu de fundamentare a creditului, din care sa rezulte necesitatea, oportunitatea si indicatorii caracteristici, precum si rezultatele economico-financiare scontate.

e). Creditul in valuta pe termen scurt se acorda pe o perioada de maxim 12 luni persoanelor juridice cu activitate de export pt. finantarea activitatii de aprovizionare, productie, desfacere, prestari servicii, import-export, acoperirea decalajului temporar intre cheltuieli si resurse pt.

investitii. Documentatia necesara aprobarii creditelor in valuta trebuie sa cuprinda pe langa documentele necesare acordarii oricarui tip de credit si copii dupa contractul de import care face obiectul creditului, respectiv copii dupa contractele de export ale caror incasari urmeaza sa fie cesionate in favoarea bancii drept garantie pt. creditul respectiv.

f). Creditul pt. export se acorda daca solicitantul are contracte externe pt. livrari de produse la export, ca modalitati de plata asiguratorii si incasarea valutei prin Banca Comerciala Romana. Acest tip de imprumut vizeaza intregul ciclu de productie-desfacere si se acorda pt. aprovizionarile necesare realizarii productiei destinata exportului, pe baza documentelor ce atesta livrarea marfurilor la export pe perioada pana la incasarea contravalorii lor.

Acordarea acestui tip de credit presupune respectarea urmatoarelor conditii:

- existenta contractelor de export sau a comenzilor ferme incheiate cu partenerii externi ;
- existenta modalitatilor de plata asiguratorii;
- asigurarea impotriva riscului comercial de neplata pe toata perioada de creditare de catre Eximbank sau orice alta institutie specializata din tara;
- asigurare impotriva riscului de tara este obligatorie, cu exceptia tarilor din categoria A, nominalizate de B.N.R.;
- incasarea valutei exportului pentru care s-au acordat credite si operatiunea de transfer a acesteia in lei sa se faca prin conturile B.C.R;
- durata ciclului de productie, livrare si incasare sa nu depaseasca 12 luni, cu exceptia creditelor pentru productia cu ciclu lung de fabricatie.

Legea nr. 133/1999 prevede facilitatea finantarii intreprinderilor mici si mijlocii prin instituirea si dezvoltarea de instrumente si scheme financiare, cum ar fi:

- ajutoare financiare nerambursabile acordate intreprinzatorilor la infiintarea intreprinderilor mici si mijlocii, pentru completarea capitalului necesar initierii afacerii;
- ajutoare financiare nerambursabile, acordate intreprinderilor mici si mijlocii pentru completarea resurselor financiare necesare acestora in vederea achizitionarii de utilaje, martini-unelte, instalatii si aparate, pe baza unor planuri fundamentate de dezvoltare si de sporire a eficientei afacerilor;
- constituire unor fonduri de garantare si a unor fonduri de investitii pentru sprijinirea intreprinderilor mici si mijlocii;
- scheme de creditare cu dobanda redusa;
- alte asemenea scheme si instrumente financiare.

Tema 2 Prospectarea pieței în domeniu

2.1. 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. *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 și 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 sunt prezentate în funcție de natura lor:

- *comerciale*, reprezentate de cererea deschisă pentru anumite produse;
- *științifice*, constând din descoperirea a noi legi, principii, aplicabile în realizarea de produse;
- *tehnice*, reprezentate de noi echipamente, tehnologii;
- *juridice*, constând în apariția de noi legi, cu consecutivități semnificative asupra inițierii, derulării activității economice;
- *fiscale*, administrând schimbări în sistemul fiscal.
- *bancare*, modificarea semnificației de acordare a creditelor;
- *informationale*, reprezentate de noi tehnologii informationale care permit accesul mai rapid, mai complex la informații;
- *educationale* manifestate de pregătirea prin școală de persoane cu viziune, cunoștințe, abilități;
- *manageriale*, reprezentat de noi abordări, metode, tehnici, cunoștințe, ce

faciliteaza

identificarea si valorificarea oportunitatilor economice.

SUA, care are cele mai multe firme la 1000 de locuitori si sint cele mai performante economic, are cele mai reduse costuri si conditii pentru infiintarea lor (500 euro si 1,5 saptamini).

2.2. Tipuri de oportunitati. Academic spin-offs

Practica antreprenoriala de sute de ani a relevat ca exista anumite categorii de oportunitati de afaceri, care se intilnesc cu o frecventa mare.

- 1) Operationalizarea unei inventii.
- 2) Desprinderea sau separarea dintr-un produs sau serviciu existent.
- 3) Transformarea unui hobby intr-o afacere.
- 4) Constientizarea existentei unui anumit client.
- 5) Descoperirea unei necesitati a pietei nesatisfacute.
- 6) Dezvoltarea unor activitati realizate in afara orelor de program de munca.
- 7) Şansa de a intilni si recunoaste o oportunitate de afaceri viabile.
- 8) Expertiza sau competenta profesionala proprie.

O *inventie* proprie sau cumparata reprezinta o oportunitate de afaceri dar numai un numar foarte redus dintre ele. Cauzele principale le reprezinta lipsa de valoare comerciala a majoritatilor si absenta sau insuficienta calitatii antreprenoriale a majoritatii inventatorilor.

Desprinderea sau *separarea* unor elemente dintr-un produs sau serviciu existent si transformarea lor in obiectul unei noi afaceri de sine statatoare constituie o relativ frecventa oportunitate de afaceri. Persoana care este organic implicate in producerea si comercializarea unui produs constata ca anumite parti ale acestuia se pot folosi si comercializa separat.

Transformarea unui hobby intr-o afacere este oportunitatea de afaceri folosita din ce in ce mai frecventa in tarile dezvoltate cu un standard de viata ridicat. Mai intii se constata ca hobby-ul respectiv are valoare economica si ca exista o piata suficienta pentru el.

Constientizarea existentei unui anumit client pentru un anumit produs - o astfel de oportunitate apare atunci cind o firma are nevoie de un anumit produs si nu exista inca un producator. Un aspect major de considerat este dependenta de un singur client care isi va impune pretul si celelalte conditii de productii si cumparare.

Descoperirea unei nise pe piata - aceasta oportunitate este accesibila persoanelor care cunosc aprofundat o anumita piata. Trebuie de determinat marimea si durata nisei de piata pentru a fi sigur ca se poate sustine o afacere profitabila pe termen lung.

Dezvoltarea unor activitati realizate anterior in afara orelor de program de munca - o asemenea oportunitate prezinta foarte mari avantaje pentru potentialul intreprinzator.

Șansa de a intilni si recunoaste o oportunitate de afaceri viabila - abilitatea de a recunoaste oportunitatea o au numai anumite persoane.

Competenta sau experienta profesionala deosebita intr-un domeniu poate facilita punerea in valoare de oportunitati de afaceri. Cu cit o persoana define cunostinte si know-how aprofundate in anumite domenii, cu atit este mai in masura sa construiasca o afacere profitabila.

Situatia economica personala sau familiala disperata - se dovedeste nu rareori a constitui fundamentul inceperii unei afaceri.

Cumpararea unei firme existente reprezinta si ea o oportunitate de afacere pentru cei care detin resursele necesare - important e sa cumperi o firma viabila.

Achizitionarea unei francize - apelarea la franciza usureaza si accelereaza infiintarea unei firme, intrucit se porneste de la un sistem economic-managerial verificat de practica si se primeste un know-how comercial pus la punct.

In conditiile actuale *sursele de oportunitati* stiintifice devin tot mai importante, fiind abordate in literatura de specialitate sub denumirea de academic spin-offs. In esenta, ele constau in transferul de cunostinte si know-how din domeniul universitatilor si institutelor de cercetari in activitatea economica, prin implicarea nemijlocita a salariatilor acestora, care participa la actiunea intreprinzatorilor. S-au conturat trei tipuri principale de academic spin-offs.

- Firme infiintate de personalul didactic si de cercetari din universitati si institutii de cercetare.
- Firme infiintate de studenti sau absolventi pentru a exploata comercial rezultatele cercetarilor in care ei au fost implicati pe parcursul studiilor.
- Firme infiintate pentru a exploata comercial rezultatele cercetarilor finalizate in universitate.

2. 3. Folosirea anchetei ca instrument necesar studierii pietei

Piata este un spatiu economico- geografic in care se intalneste cererea si oferta, reprezinta un spatiu economic in care se desfasoara o activitate economica,este locul de intilnire a agentilor economici, locul de intilnire a cererii cu oferta de bunuri si servicii, locul de formare a pretului , delimitate de o anumita suprafata. Forme concrete ale pietei sunt: tirguri si hale publice, retele de magazine, lanturi de supermarketuri, expozitii cu vinzare, case de comenzi, tranzactii intre firme, burse de marfuri.

Pentru studierea pietei e nevoie de instrumente specifice studiului. Ancheta necesita o pregatire prealabila in vederea pregatirii acesteia in care se stabileste obiectul anchetei și totodată

obiectivul acesteia . Ancheta poate fi sub forma largita si restrinsa si poate fi realizata pe baza de sondaj. Se poate spune că în etapa de pregătire a unei anchete, a derulării unui studiu de marketing, este necesar să se întocmească un plan de marketing detaliat, care să cuprindă criteriile și restricțiile determinate de acestea pe parcursul derulării studiului.

Pentru realizarea strategiilor, agentii economici trebuie sa cunoasca tipul de consumatori care se adreseaza produselor. Derularea unei anchete prin sondaj presupune o etapă de *pregătire a anchetei*, care definește, înainte de toate, obiectul anchetei și totodată obiectivul acesteia, adică problema ce trebuie rezolvată prin efectuarea anchetei (lansarea unui produs nou, îmbunătățirea unui existent, noi tehnici de distribuție și promovare).

Ea poate avea două forme:

- lărgită, atunci când sunt interogați toți cei aflați într-o anumită categorie dintr-o populație, purtând numele de recensământ.

- restrânsă, atunci când se estimează caracteristicile unei populații cu ajutorul unei anchete efectuată în cadrul unui subansamblu reprezentativ pentru populația studiată, denumit eșantion al populației considerate, respectiv *anchetă prin sondaj*.

Devine necesară întocmirea unei liste cu informațiile utile pentru rezolvarea problematicii studiate, responsabilii comerciali ai firmei având grijă să se asigure, înainte de începerea propriu-zisă a anchetei, că informațiile de care au nevoie nu sunt disponibile în alte documente, mult mai ieftine față de costurile necesare obținerii acestor informații prin derularea unei anchete. Trebuie alese cu grijă criteriile pe baza cărora se vor analiza rezultatele, cel puțin cele esențiale, care prin neglijare vor putea reduce la zero rezultatul și calitatea anchetei, cum sunt: posibilitatea firmei de a putea realiza un anumit bun economic.

Este inutilă declanșarea unei anchete care să prevadă desfaceri foarte mari pentru anumite produse care ar avea cererea asigurată, dacă posibilitatea firmei de a realiza acele produse este limitată; mărimea bugetului alocat, în funcție de care se va proceda la un sondaj de anvergură sau la unul mai mic, ținându-se cont că ar fi neplăcut ca la un moment dat, pe parcursul derulării anchetei, să nu mai existe fonduri, ceea ce ar conduce la stagnarea sau chiar la anularea anchetei, pierzându-se și sumele alocate; trebuie hotărâte termenele de derulare a anchetei, de finalizare intermediară a unor etape și de finalizare finală; informațiile culese trebuie să ducă la folosirea eficientă a cercetării de marketing; trebuie făcute referiri foarte clare care să conducă la aprecierea vânzărilor, a atitudinii consumatorilor, la realizarea cu succes a unei campanii promoționale, la poziționarea exactă a firmei pe piață.

Se poate spune că în etapa de pregătire a unei anchete, a derulării unui studiu de marketing, este necesar să se întocmească un plan de marketing detaliat, care să cuprindă criteriile și

restricțiile determinate de acestea pe parcursul derulării studiului. Acest plan de marketing va fi însoțit permanent, în toate etapele ce vor urma de un control continuu, flexibil și dinamic, care va permite înlăturarea abaterilor negative pe parcursul derularii anchetei.

Tema 3. Documentația necesară dezvoltării unei 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.

3.1. 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 merita să fie sprijinită de potențialii stăwholders.

Există mai multe elemente care fac necesară elaborarea sa:

1) Planul de afaceri reprezintă, în primul rând, un mijloc de autoedificare pentru cei ce comanda 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.

3.2. Scopurile elaborării planului de afaceri.

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

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 s.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.

3.3. Principiile elaborării planului de afaceri.

Pentru ca un plan de afaceri să confirme 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

luarii in calcul a mai multor *principii*. Desigur ca aceste principii reprezinta numai niste jaloane majore in elaborarea planului de afaceri. Ele trebuie sa serveasca permanent drept ghid elaboratorilor planurilor de afaceri care insa se recomanda sa fie luate in considerare in mod flexibil, in functie de conditiile concrete existente de fiecare data.

1) *Stabilirea scopurilor de realizat* prin elaborarea planului de afaceri. In functie de scopuri se stabilesc configuratia planului, elementelor carora li se vor acorda prioritate și, implicit, informatiile specifice de cules, analizat si interpretat.

2) *Cunoasterea si luarea in considerare a asteptarilor si cerintelor specifice* ale intreprinzatorului fata de afacerea avuta in vedere.

4) *Includerea obligatorie in planul de afaceri a anumitor elemente* de esenta privitoare la afacerea, managerii si organizatia implicate in activitate si performantele lor precedente.

5) *Manifestarea de creativitate* in asamblarea si modul de prezentare a planului de afaceri.

6) Realizarea unui plan de afaceri cit mai focalizat pe obiective si mai concis.

7) Individualizarea planului de afaceri, prin reflectarea personalitatii organizatiei si oamenilor din cadrul sau, a atasamentului si increderii lor in organizatie si avantajului sau competitiv.

8) Realizarea unui plan de afaceri echilibrat, cuprinzind atât aspecte pozitive, cât si negative.

9) Redactarea planului de afaceri trebuie sa dureze cel putin 2-3 săptămâni.

3.4. Structura planului de afaceri.

Nu exista o structura standard a planului de afaceri, dar, de regula, ele cuprind aceleasi elemente esentiale.

- 1) Sinteza planului de afaceri.
- 2) Prezentarea intreprinderii.
- 3) Produsele si serviciile firmei.
- 4) Programul de marketing si de vanzari.
- 5) Programul de dezvoltare a produselor sau serviciilor.
- 6) Programarea activitatilor operationale.
- 7) Managementul activitatilor.
- 8) Planul financiar.
- 9) Oferta antreprenoriala.

10) Anexe.

Sinteza planului de afaceri cuprinde in principal urmatoarele elemente:

- descrierea succinta a firmei;
- prezentarea produselor sau serviciilor;
- piata potentiala;
- proiectiile cercetarii de piata;
- avantajul competitiv al produselor sau serviciilor;
- principalele aspecte financiare implicate;
- profitabilitatea firmei;
- echipa managerială;
- oferta sau propunerea adresata destinatarului planului a faceri.

Sinteza se recomanda sa fie pe 4-6 pagini.

Prezentarea intreprinderii, capitol cu caracter introductiv, insereaza informatii referitoare la:

- profitul firmei;
- un scurt istoric al organizatiei;
- regimul juridic al firmei.

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

Produsele și serviciile firmei:

- prezentarea naturii si destinatiei lor;
- descrierea proceselor de fabricate implicate;
- evidentierea caracteristicilor definitorii ale produselor si serviciilor (cost, calitate, performante);
- indicarea licentelor si patentelor folosite;
- caracterizarea stadiului dezvoltarii tehnice a produsului;
- indicarea fazei ciclului de viata in care se afla produsele si serviciile;
- relevarea produselor competitive si a punctelor forte si slabe ale acestora;
- evidentierea necesitatii schimbarilor tehnologice, tinind cont de ceea ce fac concurentii și de tendintele tehnice pe plan international in respectivul domeniu.

Programul de marketing și planul de vânzari ale caror elemente se refera la:

- segmentul de piata tintit;
- concurenta firmei;
- strategia de marketing;

- situatia vinzarilor in trecut, prezent si in viitor;
- politica de preturi;
- politica de distributie;
- conditiile de vinzare a produselor, in special de plata a acestora;
- programul de reclama si promovare a produselor;
- alte elemente comerciale considerate esentiale in cazul fiecărei situatii, de exemplu, indicele de sezonalitate, reglementarii comerciale speciale, programe guvernamentale de asistenta la export, noi tendinte de marketing pe alte pieti.

Capitolul de marketing este unul dintre cele mai importante, intrucit vinzarea produselor este determinate pentru supravietuirea si dezvoltarea firmei.

Programul de dezvoltare a produselor sau serviciilor. Informatiile cuprinse in acest capitol se refera la situatia actuala si viitoare a produselor din urmatoarele puncte de vedere:

- caracteristici tehnice si tehnologice;
- viitoarea generatie de produse;
- actiunile proprii de cercetare din prezenta si previziunea in viitor;
- segmentul de piata pe care va fi marketat fiecare produs nou;
- anticiparea dezvoltarilor de noi produse si servicii in viitorii ani.

Programarea activitatilor operational. Acest capitol este axat predominant asupra activitatilor de productie, abordind cu prioritate urmatoarele aspecte:

- programarea productiei;
- gestiunea stocurilor de materii prime, semifabricate, piese de schimb etc., aferente fiecarui produs, tinind cont de cerintele clientilor;
- programarea aprovizionarii cu materii prime, in functie de structura productiei si esalonarea fabricatiei;
- cheltuielile necesare pentru a satisface necesitatile primelor trei programe;
- previziuni cu referire la cresterea capacitatii de productie impreuna cu costurile si perioadele aferente;
- masurile de amplificare a eficientei activitatii de productie;
- relatiile contractuale cu furnizorii actuali si sursele alternative de aprovizionare.

• ***Managementul activitatilor:***

- prezentarea organigramei, cu punctarea principalelor caracteristici;
- prezentarea echipei de manageri, a CV-urilor acestora, cu reliefaarea abilitatilor care pot sa contribuie la dezvoltarea organizatiei;

- descrierea concepției manageriale și a practicilor utilizate folosind comercianți cu ridicata, concurenți s.a.;
- indicarea modalităților de motivare a salariaților;
- relațiile cu sindicatul;
- structura proprietății firmei și reglementarea sa juridică;
- serviciile de contabilitate, juridice, consultanță, training, la care firma apelează de regulă.

Planul financiar:

- situația costurilor și veniturilor;
- sursele de finanțare posibile;
- bilanțul contabil;
- analiză 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:

- mărirea sumelor solicitate furnizorilor potențiali de fonduri;
- termenii financiari în care se solicită sumele respective;
- destinațiile exacte ale sumelor solicitate;
- 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, sunt:

- contracte proforma, care dovedească intenția unor clienți de a cumpăra produsele sau serviciile care se vor furniza;
 - oferte pentru justificarea costurilor investitoriale, de utilaje, echipamente;
 - 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 stakeholderilor implicați.

3.5. 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, reprezentând o modalitate mai puțin complexă și mai rapidă de analiză a unei oportunități de afaceri din punct de vedere al viabilității

sale, stabilind daca merita sa continui eforturile de analiza si valorificare a sa. Menirea studiului de fezabilitate este de a elimina sau diminua substantial riscurile intreprinzatorului in valorificarea oportunitatilor economice identificate. Principalele elemente ce diferentiaza un studiu de fezabilitate de un plan de afaceri sint: urmarirea unui singur scop, fezabilitatea afacerii; complexitatea mai redusa; problematica investigate mai restrinsa; perioada mai scurta de realizare; costuri mai mici.

Un studiu de fezabilitate se recomanda sa realizeze succesiv mai multe teste de fezabilitate.

1) *Testul de fezabilitate generala* sau de ansamblu a oportunitatii de afaceri se recomanda sa se realizeze prin intermediul analizei SWOT, in urma careia se vor evidetia punctele forte slabe, oportunitatile si amenintarile contextuale (dupa partile slabe si amenintari sint intense, atunci analiza se poate opri aici).

2) *Testul de fezabilitate financiara*. Are drept scop sa determine capacitatea oportunitatii economice de a genera profit.

3) *Testul de fezabilitate a vinzarii* cantitatii de produse si servicii previzionate. Analizele facute in mod realist tinind cont de cererea, existenta pe piata, de concurenti actuali si viitori, de parametrii tehnici si economici a produselor, va evalua volumul posibil al vinzarilor.

4) *Testul de fezabilitate de marketing*. Se contureaza un program de marketing, care sa cuprinda principalele modalitati de reclama, promovare, distributie, servicii, cercetare de piata, care va asigura vinzarea cantitatii de produse previzionate.

5) *Testul de fezabilitate umana sau a personalului* - rezultatele precedentelor teste fiind pozitive, valorificarea oportunitatii economice va depinde de asigurarea cu resurse umane adecvate.

6) *Teste specifice fiecarei oportunitati de afaceri*. Testele specifice complementare pentru fiecare oportunitate apar atunci cind se constata ca exista si alti factori care conditioneaza decisiv valorificarea oportunitatii de afaceri. Asemenea factori pot fi: capacitatea de a asigura furnizorii de materie prima; capacitatea de a furniza clientilor service-ul necesar etc.

Elaborarea studiului de fezabilitate are in vedere in principal trei scopuri: 1) infiintarea unei firme; 2) dezvoltarea unei firme existente; 3) cumpararea unei firme.

Deci, pentru a proiecta afacerea sint necesare studiul de oportunitate, studiul de fezabilitate si planul de afaceri.

3.6. Avantajele și utilitatea planului de afaceri.

Principalii utilizatori ai planului de afaceri sint urmatarii:

1) *Intreprinzatorii* din organizatie care sint interesati ca resursele proprii pe care le intentioneaza sa le aloce respectivei afaceri sa genereze performanta economica si, in primul rind, profit.

2) **Managerii** din cadrul organizatiei sint interesati sa dispuna de un plan de afaceri realist si echilibrat, care sa le faciliteze conducerea afacerii respective, in obtinerea de performante pentru firma, cistiguri si prestigiu pentru ei.

3) **Potentialii investitori si creditorii** sint interesati in planuri de afaceri care sa proiecteze afaceri viabile, care sa duca la o cit mai ridicata valorificare a sumelor acordate, concomitent cu diminuarea riscurilor pentru fondurile plasate in afacere.

4) **Potentialii parteneri, salariati si consumatori** sint interesati ca planul de afaceri sa contina o buna afacere, care sa le permita o relatie aducatoare de venituri si fara riscuri si dificultati personale majore.

Din toate acestea rezulta ca pentru toti utilizatorii planului de afaceri esential este ca afacerea sa fie buna, generatoare de dezvoltare si performanta economica.

Pentru aceste categorii de utilizatori, planul de afaceri prezinta urmatoarele **avantaje**:

- cunoasterea si evaluarea aprofundata a oportunitatii de afaceri considerata;
- dimensionarea realista a resurselor ce vor fi utilizate in cadrul afacerii;
- diminuarea riscurilor aferente afacerii si cresterea sanselor de succes;
- oferirea unor parametri rigurosi pentru urmarirea si controlul derularii afacerii;
- protejarea si cresterea prestigiului initiatorilor si promotorilor afacerii s.a.

Deci, cunoasterea si utilizarea permanenta si eficace a paanului de afaceri reprezinta conditii indispensabile pentru obtinerea de performanta economica de catre intreprinzatori, investitori si manageri.

Tema 4. Promovarea produselor sau serviciilor oferite.

1. Noțiunea de produs
2. Ciclul de viață al produselor
3. Promovarea produsului

4.1. Noțiunea de produs

Prin produs se înțelege orice lucru care poate fi oferit pe piață și care poate trezi interesul achiziționării în vederea consumului, orice produs are ca scop să satisfacă o dorință sau o nevoie. Produsul este expresia fizică a răspunsului întreprinderii la cerere.

Pentru a realiza produsul, întreprinderea trebuie în același timp să țină cont de opiniile consumatorilor, de capacitatea tehnologică, de potențialul comercial, financiar, etc. Strategia produsului nu cuprinde numai determinarea caracteristicilor așteptate de către cerere, ea încadrează și opiniile psihologice. Ea presupune să luăm în considerare aspecte directe legate de produs cum ar fi cele legate de condiționarea în prezentarea produsului, numele, marca, sau anumite alte servicii. Elementele marketingului trebuie să fie definite în acord cu strategia produsului, căci alegerile efectuate în această fază se raportează direct la imaginea produsului.

Produsul poate fi și un plasament, o persoană, o informație, o organizație, o idee etc. Produsul trebuie conceput și analizat prin avantajele sau utilizarea pe care o așteaptă cumpărătorul de la el. Acestea iau forma concretă funcțiilor pe care produsul le poate îndeplini. Ceea ce cumpără clientul reprezintă funcțiile produsului, nu obiectul fizic în sine.

Componentele produsului

a). Componente corporale, merceologice, date de substanța materială a produsului și a ambalajului său: dimensiuni, formă, structură, culoare, gramaj, rezistență, conținut, etc.;

b). Componente acorporale, care nu au un suport material nemijlocit: prețul, instrucțiunile de utilizare, termenul de garanție, nume, marcă, licență de fabricație, etc.

Alături de aceste elemente în caracterizarea produsului mai pot interveni:

c). Comunicațiile, mesajele referitoare la produs, care cuprind ansamblul informațiilor transmise de producător, distribuitor sau vânzător, cumpărătorului final;

d). Imaginea produsului, care reprezintă rezultatul percepției mintale, în rândurile cumpărătorilor, a produsului prin intermediul notorietății produselor, a mărcilor specifice, a recunoașterii valorii acestora. Conține elemente subiective, de natură cognitivă, afectivă, socială și personală.

Fiecare produs poate fi descris după caracteristicile sale:

- *Caracteristici tehnice, fizico - chimice*: formulă, compoziție, formă, design, culoare, destinație,

materiale ,etc.

- **Caracteristici de folosire:** varietate, specificitate, durată,etc.

- **Caracteristici psihologice:** frumusețe, tinerețe, libertate, forță etc.

- **Caracteristici asociate:** preț, marcă, condiționare, nume, servicii etc.

Clasa de produse: în majoritatea cazurilor, produsul nu este un element singular, el se regăsește într-o grupă de produse, de bunuri ce se înrudesc prin caracteristici similare privitoare la materia primă folosită, tehnologia de fabricație, destinație, caracteristici, design, etc și care generic poartă numele de gamă de produse.

Linia de produse este o categorie distinctă, regăsită în gama de produse, aflată într-o relație cu acestea ca de la parte la întreg. O gamă de produse conține mai multe linii de produse, care conțin o categorie de produse din cadrul gamei, aflate în strânsa legătură ca urmare a existenței lor sub aceleași caracteristici similare, de funcționarea în aceleași scopuri, comercializarea de către aceleași categorii de distribuitori și vânzători, desfacerea la prețuri asemănătoare.

Tipul de produs reprezintă un anumit articol din cadrul liniei de produse , ca o unitate distinctă, identificabilă prin mărime, preț, aspect, formă, culoare, etc. Tipul de produs în cadrul liniei devine o unitate stabilă, o variantă de produs.

Gama de produse este caracterizată prin:

- lărgime: este dată de numărul de produse ce o compun;

- profunzime: este dată de numărul de produse distincte pe care le conține o linie de produse;

- lungime: dată de numărul produselor tuturor liniilor; această dimensiune este asimilată mai mult suprafeței, ariei ocupate de gama de produse.

4.2. Ciclul de viață al produselor

Faza inovațională, de creare a produsului, începe atunci când firma decide să valorifice o idee și să o transforme într-un produs nou sau într-un altfel de produs, substanțial îmbunătățit față de cele similare. Inovația, în cadrul procesului de creare a produsului, reprezintă o idee, un produs sau o tehnologie dezvoltată și lansată pe piață, percepută ca o noutate, un proces distinct de identificare, creare și furnizare

valori, care nu au existat anterior pe piață. În general, prin produse nou create se înțeleg produsele originale, îmbunătățite, modificate, cu mărci noi, pe care firma le realizează prin eforturile compartimentului propriu de cercetare-dezvoltare. Crearea de produse noi este o activitate costisitoare cere mult timp și trebuie să ia în calcul și întârzierile neprevăzute, iar succesele înregistrate de noul produs pot fi de multe ori descurajatoare. În ciuda riscurilor, firmele care învață să inoveze devin mai puțin vulnerabile la atacurile noilor veniți pe piață, oferind avantaje și soluții la problemele clienților.

Lansarea, introducerea pe piață, este perioada de creștere ușoară a vânzărilor, pe măsură ce produsul este testat pe piață. Profituri nu apar nici în această perioadă deoarece cheltuielile cu introducerea produsului sunt foarte mari. Produsul este făcut cunoscut dar vânzările cresc lent datorită reticențelor manifestate pe piață și capacităților de producție insuficiente. Acceptarea produsului de către producător nu se face dintr-o dată și se produce în mod progresiv pe parcursul timpului iar accentul se pune pe campaniile de publicitate și de promovare, pe introducerea produsului pe cele mai receptiv canale de distribuție. Creșterea cererii va avea loc dacă vor fi cunoscute caracteristicile noului produs și dacă vor fi încurajate primele încercări de cumpărare. Pentru o bună lansare pe piață trebuie ca perioada de introducere a produsului să fie corelată cu natura produsului și specificul său de consum: curent, sezonier, de larg consum, de lux.

Creșterea este perioada acceptării masive de către piață a produsului, în care cresc vânzările și pe această bază profiturile firmei. Profiturile se măresc deoarece costurile de promovare se distribuie asupra unui volum mai mare de mărfuri și datorită faptului că scad costurile unitare de producție. Produsele intră pe segmente noi de piață, pe noi canale de distribuție iar mesajul publicitar trece de la informarea cu privire la existența produsului la propagarea convingerii de achiziționare. Etapa de creștere durează cel mai puțin într-un ciclu de viață al produsului și ea poate fi asimilată unei perioade de tranziție, de schimbări și asimilări profunde ale produsului.

Etapa de maturitate corespunde acceptării de către consumatori a produsului, când ritmul vânzărilor scade iar profiturile tind și ele să stagneze sau să se reducă datorită creșterii cheltuielilor de marketing făcute în vederea contracarării concurenței. Este cea mai lungă etapă a ciclului de piață, produsele fiind oferite de foarte mulți producători, ceea ce conduce la creșterea concurenței.

Declinul este etapa în care produsul a devenit învechit iar vânzările sunt în scădere. Vânzările și profiturile scad în mod rapid iar unele firme ies de pe piață. Vânzările, costurile și profiturile scad, cumpărătorii și concurenții sunt și ei în scădere; se încearcă reducerea la maximum a cheltuielilor cu publicitatea și promovarea, au loc reduceri de prețuri .

4.3. Promovarea produsului

Publicitatea reprezintă un instrument esențial de promovare a produsului. Publicitatea reprezintă orice formă de comunicare nonpersonală asupra unor idei, produse sau servicii, realizată de către o anumită firmă și care utilizează un suport plătit.

Trasaturile publicitatii :

- caracterul public al publicitatii sugereaza faptul ca produsul respectiv este corespunzator din punct de vedere calitativ și nu contravine legilor in vigoare.
- publicitatea permite ofertantului sa repete de mai multe ori mesajul, iar cumparatorului sa receptioneze și sa compare mesajele transmise de diferite firme concurente.
- daca ofertantul apeleaza la publicitate pe scara larga, acest lucru indica ceva pozitiv despre marimea, popularitatea și succesul firmei respective.
- publicitatea este foarte expresiva, permitand firmei sa-și prezinte produsele combinand textul scris, sunetul și culoarea.
- ea poate servi la crearea unei imagini de durata pentru un anumit produs.
- publicitatea poate determina vanzarea mai rapida a marfurilor.
- prin intermediul publicitatii, firmele pot ajunge la consumatorii din diferite zone geografice cu cheltuieli minime pe unitatea de expunere la mesaj.

Reclama

Prezinta, in general, unul sau mai multi oameni utilizand produsul intr-un mediu real, modul in care produsul se incadreaza intr-un anumit stil de viața. Ea creeaza o imagine fantastica in jurul produsului sau al destinatiei sale, o anumita dispoziție sau imagine in jurul produsului, cum ar fi: frumusețe, dragoste sau seninatate. Despre produs nu se face nici o afirmație, ci se face numai aluzie la acesta. Partea centrala a reclamei o constituie un cantec sau o melodie bine cunoscuta, astfel incat reactiile emotionale ale consumatorilor la aceasta sunt asociate cu produsul respectiv. Produsul este reprezentat in reclama de un personaj, care poate fi animat sau real și evidentiaza experienta firmei in fabricarea produsului. Reclama prezinta rezultatele unor studii sau dovezi stiintifice ale faptului ca marca respectiva este mai buna sau de preferat in locul altor marci și declaratiile unei persoane credibile sau atragatoare, care vin in sprijinul produsului respectiv.

Creatorul reclamei trebuie sa aleaga un anumit ton pentru aceasta. Mesajele pozitive care evoca fericirea, sentimentul realizarii, veselia tind sa fie mai eficiente decat mesajele cu un ton negativ. De asemenea, creatorul reclamei trebuie sa utilizeze cuvinte memorabile si atragatoare. In sfarsit, formatul reclamei influenteaza atat impactul acesteia, cat si costul ei.

O unica schimbare a designului reclamei poate avea o influenta hotaratoare asupra efectului sau. Ilustratia este primul lucru pe care-l observa cititorul și, de aceea, ea trebuie sa fie eficient de expresiva pentru a-i atrage atentia. Apoi, titlul trebuie sa-l determine efectiv pe om sa citeasca reclama. Textul, care este partea principala a reclamei, trebuie sa fie simplu dar convingator. În plus, toate aceste elemente trebuie combinate intr-un mod eficient.

Vanzarea si ditribuirea produselor intreprinderilor mici si mijlocii

Canalele traditionale pentru distribuirea bunurilor de consum și a produselor industriale sunt:

- Producator – Consumator
- Producator – Intreprindere de comert cu amanuntul – Consumator
- Producator – Intreprindere de comert cu ridicata – Intreprindere de comert cu amanuntul – Consumator
- Producator – Broker sau agent – Intreprindere de comert cu ridicata – Intreprindere de comert cu amanuntul – Consumator
- Producator – Consumator industrial
- Producator – Intreprindere de comert cu ridicata sau Distribuitor industrial – Consumator industrial
- Producator – Broker sau agent – Intreprindere de comert cu ridicata sau Distribuitor industrial – Consumator industrial

Reteaua de distributie

Reteaua de distributie a firmei este formata din :

- magazinele firmei
- magazine cu profiluri diverse
- firme de distributie
- show- room-uri cu vanzare
- dealeri din alte localitati

Tema 5. Etica în afaceri

5.1. Raspunderea in afaceri

In initierea si derularea unei afaceri, intreprinzatorul este obligat sa respecte o serie de reguli de conduita in relatiile cu partenerii de afaceri si consumatorii. Aceste reguli stabilesc o anumita conduita pe care participantii la relatiile sociale trebuie sa o respecte in raporturile dintre ei. Incalcarea regulilor prestabilite, printr-o conduita necorespunzatoare, atrage raspunderea sociala a celui vinovat, obligandu-l sa suporte consecintele.

Raspunderea in afaceri se refera la comportamentul pe care intreprinzatorii il aleg din multiplele variante posibile, tinand cont de interesele generale ale firmei, coroborate cu dispozitiile legale restrictive care nu pot fi incalcate. Raspunderea in afaceri implica anctionarea atitudinii sau actiunii de antreprenor, in cazul unei neconcordanțe între alegerea sa si regula juridical ce prestabileste comportamentul legal. Ca forma a raspunderii juridice, raspunderea in afaceri se constituie ca urmare a savarsirii unei fapte ilicite, care cuprinde, pe de o parte dreptul persoanei vatamate si al societatii in general de a obtine repararea prejudiciului cauzat si restabilirea ordinii de drept, iar pe de alta parte obligarea celui vinovat la acoperirea pagubei si la suportarea sanctiunilor legale determinate de comportamentul sau contrar legii.

5.2. Principii etice in relatiile cu angajatii firmei, partenerii de afaceri si institutii publice

Etica afacerilor defineste un sistem de principii, valori, norme si coduri de perceptie si conduita, în baza unei filosofii a firmei, care se impun ca imperative morale inducând obligativitatea exprimarii lor. În buna masura codurile cognitive si de comportament își integreaza valorile morale ca atare, desi, acestea devin functionale si credibile numai în masura în care sunt asociate obiectivelor socialmente valide ale afacerii. Specificul si particularitatile exprimarii valorilor morale în afaceri deriva tocmai din asumarea, ca principiu si practica, a responsabilitatii fata de succesul firmei. Într-o afacere care esueaza nu poate fi vorba de responsabilitate, exceptând situatii limita, cu totul independente de patronat si management. Fara îndoiala, societatea româneasca, aflata într-o tranzitie ce a depasit deja pragul limita, evolueaza spre economia de piata, în centrul careia actorul principal este afacerea.

Responsabilitatea sociala a firmei presupune ca deciziile sa fie luate in conformitate cu anumite standarde si sa duca la efecte favorabile asupra celor interesati in activitatea firmei.

Sensibilitatea sociala a firmei acest concept se defineste prin dezvoltarea-proceselor decizionale care orienteaza practicile firmei in vederea adoptarii unei conduite corecte din punct de vedere social (prin deontologia managerilor si a colaboratorilor lor).

Ingloband si sintetizand etica profesionala, responsabilitatea si sensibilitatea sociala, se ajunge la *politica sociala a firmei* care defineste comportamentul firmei de afaceri exprimat prin:

- relatii si interactiuni care se stabilesc intre firma si mediul social, intern si extern, autohton sau international, care include: actionarii, angajatii, furnizorii, organele de stat, concurentii;
- problemele care rezulta din actiunile firmei sau din interactiunile dintre firma si mediul sau ambiant, social.
- abilitatea firmei de a diagnostica o problema, a stabili alternativele solutionare a acesteia si de a o rezolva inainte ca ea sa devina presanta;
- normele si valorile (criteriile) pentru evaluarea actiunilor firmei sunt folosite pentru a aprecia, judeca si evalua comportamentul firmei ca fiind etic, responsabil, sensibil, bun, corect, legal, armonios, etc.;
- scopurile stabilite in contextul unei probleme au in vedere, pe de o parte , impactul actiunilor asupra firmei, iar pe de alta parte, impactul asupra mediului social;
- adoptarea deciziilor - include informarea si stabilirea obiectivelor de actiune care sa conduca la realizarea obiectivelor in conformitate de politica sociala ale firmei.

Managerii acorda o atentie deosebita semnificatiei morale a actiunilor firmei si consecintelor acestor actiuni asupra societatii.

Etica profesionala are ca element central reflectarea morala, iar ca termen de referinta comportamentul unei firme sau al persoanelor din cadrul firmei. In relatiile cu partenerii de afaceri si cu institutiile publice, societatea comerciala apare in postura de ofertand si beneficiar.

Cele 7 valori esentiale identificate de David Murray in lucrarea sa , sunt:

- 1.consideratie
- 2.atentie
- 3.creativitate
- 4.servirea clientilor
- 5.corectitudine in afaceri
- 6 transparenta
- 7 independenta

In viata de afaceri trebuie respectate anumite valori morale si anume:

- bunele relatii in afaceri
- aprecierea demnitatii muncii
- servirea impecabila a clientilor

- moralitate in achizitionare
- tratarea cu respect a personalului
- respectarea legilor
- protejarea mediului inconjurator
- onestitatea in afaceri

O responsabilitate deosebita care revine intreprinzatorului o reprezinta respectarea de catre acesta a **obligatiilor contractuale** cu:

- furnizorii de materii prime, materiale, masini-unelte, utilaje, echipamente, utilitati (energie electrica, apa, abur etc.), tehnologii, in sensul achitarii la termenele stabilite a bunurilor primite;
- beneficiarii produselor/serviciilor, in sensul livrarii lor la termenele stabilite si de calitate corespunzatoare, precum si al efectuarii serviciilor post-vanzare convenite;
- bancile furnizoare de credite, in sensul achitarii la termenele scadente a creditelor acordate si a dobanzilor corespunzatoare;
- salariatii proprii, in sensul asigurarii atat a platii retributiilor la nivelele stabilite, cu conditia indeplinirii de catre acestia a sarcinilor revenite, cat si a conditiilor normale de munca.

Intreprinzatorul este dator sa asigure plata la termen a impozitelor si taxelor catre organele puterii publice la nivel national si local, precum si a contributiilor pentru asigurari sociale, somaj etc.

Prin comportamentul sau, intreprinzatorul trebuie sa respecte cu strictete prevederile legale si etica afacerilor in relatiile cu agentii economici.

5.3 Protecția consumatorului

Consumatorul reprezinta persoana fizica care cumpara, dobandeste, si utilizeaza ori consuma produse sau servicii, in afara activitatii sale profesionale. Se mai regaseste sub forma unui agent economic - persoana fizica sau juridica, care fabrica, importa, transporta, depoziteaza sau comercializeaza produse ori parti din acestea ori presteaza servicii.

Statul este obligat sa protejeze cetatenii, in calitatea lor de consumatori, instituind cadrul necesar accesului deplin la produse si servicii, informarii lor complete despre caracteristicile acestora, apararii si asigurarii drepturilor si intereselor persoanelor fizice impotriva practicii abuzive. Evaluarea securitatii produselor se face in conformitate cu cerintele minime de securitate prevazute in actele normative specifice. In procesul de evaluare se au in vedere cerintele generale

de securitate cuprinse in standardele romane, europene sau internationale, iar daca acestea nu exista, se au in vedere cunostintele stiintifice si tehnologice din domeniu:

- *produs periculos* — produsul care nu indeplineste conditiile din definitia produsului sigur;

- *produs de folosinta indelungata* - produsul relativ complex, constituit din piese si subansambluri, proiectat si construit pentru a putea fi utilizat pe durata medie de utilizare si asupra caruia se pot efectua reparatii sau activitati de intretinere;

- *serviciu* - activitate, alta decat cea din care rezulta produse, efectuată in scopul satisfacerii unor necesitati ale consumatorilor;

Drepturi ale consumatorilor

Conform prevederilor legale, principalele drepturi ale consumatorilor sunt:

- **Dreptul de a fi protejati** impotriva riscului de a achizitiona un produs sau a li se presta un serviciu care ar putea sa le prejudicieze viata, sanatatea ori securitatea ori sa le afecteze drepturile si interesele legitime.

- **Dreptul la satisfacerea cerintelor esentiale de viata** - dreptul la bunuri si servicii care garanteaza supravietuirea.

- **Dreptul la siguranta** - dreptul de a fi protejat impotriva produselor, proceselor sau serviciilor care pun in pericol sanatatea sau viata oamenilor.

- **Dreptul de a fi informat** - dreptul de a avea elemente necesare pentru a lua o decizie, pentru a face o alegere.

- **Dreptul de a fi protejat** impotriva informatiei, publicitatii, etichetarii sau a altor practici frauduloase, inselatoare sau false.

- **Dreptul de a alege** - adica dreptul de a avea acces la o varietate de produse si servicii, la preturi stabilite pe baza concurentei.

- **Dreptul de a fi ascultat** - se refera la posibilitatea consumatorilor de a-si exprima nemulțumirile legitime referitoare la bunuri si servicii, si la conditiile de cumparare ale acestora.

- **Dreptul la despagubire** - cuprinde dreptul rezolvarii echitabile a revendicarilor justificate.

- **Dreptul la educare** - dreptul de a obtine cunostintele și abilitatile prime care se adreseaza unui consumator informat.

- **Dreptul la un mediu ambiant sanatos** - dreptul la un mediu natural care sa imbunatateasca ceea ce se definește drept „calitatea vietii”.

Conform dispozitiilor legale, produsele se comercializeaza numai in termenul de valabilitate stabilit. Sunt interzise a fi produse sau comercializate produsele falsificate sau contrafacute conform acelorasi dispozitii legale. Agentii economici au obligatia sa comercializeze produse si

servicii testate si certificate conform normelor legale si care respecta conditiile de calitate prevazute in contracte. Producerea produselor, transportul, manipularea, depozitarea si acestora trebuie sa se faca cu respectarea conditiilor igienico-sanitare.

Consumatorii au dreptul de a fi informati complet, corect si precis asupra caracteristicilor esentiale ale produselor si serviciilor, astfel incat deciziile adoptate in legatura cu acestea sa corespunda cat mai bine nevoilor lor, precum si de a fi educati in calitatea lor de consumatori.

In Romania, principalul organism guvernamental cu rol in protectia consumatorului este **ANPC (Autoritatea Națională pentru Protecția Consumatorului)** obiectivul sau principal il reprezinta realizarea politicii guvernamentale in domeniul protectiei vietii, sanatatii, securitatii si intereselor legitime ale consumatorilor, asigurand:

- urmarirea respectarii dispozitiilor legale referitoare la protectia consumatorilor, calitatea produselor si serviciilor;
- verificarea respectarii standardelor obligatorii de catre agentii economici; legalitatea si utilizarea corecta a mijloacelor de masurare; constatarea unor contraventii si aplicarea de amenzi; desfasurarea unor activitati de informare, consiliere si educare a consumatorilor.

. Alte organisme cu rol bine precizat in protectia consumatorilor sunt:

- *Garda Financiara;*
- *Inspectorate de Politie;*
- *Directia medicinei preventive;*
- *Agenda pentru protectia mediului;*
- *Directia General Sanitar-Veterinara.*

5.4. Protectia mediului

Mediul ambient se defineste ca fiind totalitatea factorilor care asigura echilibrul ecologic si determina conditiile de viata pentru om si dezvoltarea societatii.

Este incontestabil faptul că, toți factorii de mediu persistă în natură sub forma unor complexe naturale și antropizate, constituind niște ecosisteme. Menținerea echilibrului ecologic în aceste ecosisteme constituie sarcina de bază a statului, a ministerului de resort, instituțiilor ministeriale și tuturor oamenilor de bună credință. Poluarea aerului în locuțiile urbane, ploile acide, efectele de poluare transfrontieră, distrugerea stratului de ozon, precum și schimbarea globală a climei rămân probleme ecologice actuale și de perspectivă, cere prezintă un pericol major pentru ecosisteme și om.

Poluarea aerului atmosferic rămâne una dintre problemele majore, îndeosebi a urbelor. Aplicarea pe plan mondial a principiului „poluatorul plătește” a dus la ameliorarea situației.

Deșeurile reprezintă o problemă destul de serioasă pentru foarte multe țări din lume, indiferent de nivelul de dezvoltare. Creșterea cantităților de deșeuri denotă pierderi sporite de materie primă și consum exagerat de energie. Pe lângă acestea sunt necesare cheltuieli de colectare, prelucrare și depozitare a deșeurilor. O bună parte de deșeuri sunt transportate la rampele amenajate, dar rămâne destul de înaltă și cota gunoiștilor neautorizate. Tot mai des aceste deșeuri sunt arse. Un impact destul de mare asupra mediului are loc deoarece se elimină în atmosferă gaze cu efect de seră (în particular metanul) și alți micropoluanți organici ca dioxinele, furanii și metalele grele volatile.

Concentrarea populației în orașe are un impact negativ asupra mediului ca rezultat al intensificării producerii, traficului de transport, exploatarea resurselor naturale și formarea deșeurilor. În legătură cu aceasta apare necesitatea asigurării unei dezvoltări durabile a mediului rural. Lărgirea suprafețelor orașelor conduce la acapararea de noi teritorii agricole sau silvice pentru construcții și crearea infrastructurii. Sunt desecate teritorii umede, crește dobândirea nisipului, prundișului ș.a. materiale de construcție, se intensifică traficul transporturilor. Urbanizarea este și cauza creșterii consumului de apă și apoi a scurgerilor din raza orașului, scurgerile de ape neepurate comunale și industriale, care poluează bazinele acvatice, sporind pericolul sănătății populației. Poluarea aerului și a apei duce la dezvoltarea bolilor cronice și infecțioase a căilor respiratorii, a tractului digestiv etc., precum și la reducerea vieții și creșterea mortalității, îndeosebi la copii.

Masuri de ameliorare a mediului :

- combaterea poluarii aerului
- ameliorarea efectului de sera
- ameliorarea smogului
- ameliorarea stratului de ozon
- mentinerea puritatii apei
- combaterea poluarii solului
- producerea de bunuri cu grad de risc minim
- împiedicarea poluarii prin deseuri

Reciclarea, reducerea, re folosirea și rascumpararea reprezinta o cale simpla prin care persoanele fizice dar și juridice pot schimba modul de utilizare a materialelor. Sigla produselor care nu polueaza este “**eco- label**”, aparuta in anul 1992 și are forma unei flori cu E-ul European, inconjurat de stelele europene. Protectia mediului in Romania este coordonata de Ministerul Agriculturii, Padurilor, Apelor și Mediului.

La nivel international amintim: FAO (Organizatia pentru Alimentatie si Agricultura), OMS (Organizatia Mondiala a Sanatatii), AIEA (Organizatia Internationala a Energiei Atomice).

Tema 6. Evaluarea afacerii

6.1 Indicatorii de performanță

Pentru a avea succes, o afacere trebuie să-și atingă scopurile, adică tot ce a intenționat întreprinzătorul să facă/să ofere prin activitatea desfășurată. Antreprenorul, și nu numai, poate determina dacă scopurile și obiectivele au fost îndeplinite printr-o monitorizare continuă a modului în care se desfășoară activitatea. În analiza produselor oferite există o serie de aspecte care pot ridica probleme în fața finanțatorilor, prin riscurile implicate. Produsele realizate de firmă se încadrează în faza de lansare spre faza de creștere, fiind ajutate de o promovare bine pusă la punct.

Obiectivele firmei pe termen scurt, mediu și lung influențează maniera în care aceasta pune accentul pe un produs sau altul și modul în care este gândită gestiunea de ansamblu a portofoliului de produse. Indicatorii ai eficienței producției au în vedere productivitatea muncii pe produs, costuri unitare, profitul pe unitatea de produs, rata profitului.

Cunoașterea gradului de independență economică și financiară, detectarea la momentul oportun a diferitelor cauze care generează schimbări nedorite în activitatea întreprinderii presupune diagnosticarea financiară, printr-un sistem de rate de eficiență. Ratele se stabilesc sub forma unor rapoarte semnificative între două elemente comparabile, și în general, legate între ele printr-o relație cauză – efect. Forma de exprimare a ratelor este variată, principalele modalități fiind: exprimarea printr-un coeficient (un număr), printr-un procent sau printr-un număr de zile (durată).

Matematic, există posibilitatea formulării unui număr mare de rate ca efect al diferitelor combinații posibile între posturile de bilanț sau informațiilor conținute în situațiile de sinteză. Selecția ratelor trebuie făcută în funcție de poziția pe care se plasează analistul, cât și problemele ce urmează a fi rezolvate. În fond, metoda ratelor este o tehnică de analiză folosită, atât de analiștii financiari din întreprindere, cât și de organele bancare și cele de studii financiare. Astfel, analistul va trebui să procedeze cu multă atenție la alegerea și interpretarea ratelor ce compun “bateria” aptă de a aprecia gestiunea unei întreprinderi și starea de sănătate financiară a acesteia. De aceea, utilizarea ratelor în analiza financiară presupune selecția acelor rate semnificative, independente și omogene. Valorile raportate trebuie să fie comparabile între ele sub aspectul conținutului și al prezentării monetare, știut fiind faptul că succesul analizei prin rate este asigurat în condițiile în care ratele calculate pe mai multe exerciții succesive sunt comparabile.

Principalele obiective în cadrul analizei pe baza ratelor constau în studierea succesivă a cel puțin trei dimensiuni financiare ale întreprinderii: rentabilitate, lichiditate, structură financiară.

Ratele posibile de determinat fiind numeroase, iar gruparea lor omogenă și riguroasă fiind greu de realizat, se vor prezenta cele mai semnificative rate circumscrise celor trei dimensiuni financiare, și grupate pe următoarele trei coordonate:

- rate de rentabilitate
- rate de structură a capitalurilor
- rate privind rotația capitalurilor.

Ratele de rentabilitate evidențiază caracteristicile economice și financiare ale întreprinderilor, permițând compararea performanțelor și industriale și comerciale ale acestora. În general, ratele de rentabilitate se determină ca raport între efectele economice și financiare obținute (diferite marje de acumulare) și eforturile depuse pentru obținerea lor (total activ, capital investit, capital economic, etc). Ratele de rentabilitate măsoară rezultatele obținute în raport cu activitatea întreprinderii (rentabilitatea comercială și a mijloacelor economice (rentabilitatea economică) sau financiare (rentabilitatea financiară).

Din cele arătate rezultă că rentabilitatea întreprinderii va fi analizată prin cele trei categorii de rate:

- rate de rentabilitate comercială
- rate de rentabilitate economică
- rate de rentabilitate financiară

6.2 RATELE DE RENTABILITATE COMERCIALĂ

Ratele marjelor beneficiare sau ratele de rentabilitate comercială apreciază randamentul diferitelor stadii ale activității întreprinderii la formarea rezultatului, fiind determinate ca raport între marjele de acumulare și cifra de afaceri sau valoarea adăugată.

Există următoarele categorii de date:

1. **Rata marjei comerciale**, utilizată îndeosebi în întreprinderile cu activitate comercială.

$$\text{Rata marjei comerciale} = \frac{\text{Marja comercială}}{\text{Vânzări de marfuri}}$$

Această rată pune în evidență strategia comercială a întreprinderii analizate. Astfel, o marjă comercială redusă (insuficientă) implică cheltuieli generale riguroase și daci recurgerea la la forma de distribuire a mărfurilor care permit reducerea costurilor privind personalul și economii asupra cheltuielilor de transport, stocaj, etc. Din contră, marja comercială ridicată (importantă) reclamă cheltuieli generale sporite și deci servicii mai bune către clienți. De asemenea, rata marjei comerciale, apreciază influența constrângerilor pieței și a politicii prețurilor de vânzare. Astfel creșterea rata marjei comerciale însoțită de o diminuare a vânzărilor (CA) semnifică faptul că întreprinderea încearcă să-și mențină marjele promovând o politică de prețuri înalte. Dimpotrivă, o rată a marjei comerciale în scădere însoțită de o creștere puternică a vânzărilor evidențiază faptul că întreprinderea preferă reducerea prețurilor de vânzare în scopul cuceririi unui nou segment de piață. În fine, cazul în care creșterea ratei marjei comerciale este însoțită de o creștere a cifrei de afaceri relevă o situație favorabilă pentru întreprindere, respectiv punerea în vânzare de produse cu performanțe superioare sau ocuparea pe piață a unei poziții concurențiale “forte”.

2. **Rata marjei brute de exploatare**, sau rata EBE, măsoară nivelul rezultatului brut de exploatare independent de politica financiară, politica de investiții, de incidența fiscalității și a elementelor excepționale.

$$\text{Rata EBE} = \frac{\text{Excedent brut de exploatare}}{\text{Cifra de afaceri}}$$

Această rată indică aptitudinea proprie a activității de exploatare de a degaja profit.

Valoarea ridicată a ratei marjei brute de exploatare posibilitatea financiară de reînnoire a echipamentelor întreprinderii. O ameliorare a ratei marjei brute de exploatare exprimă o creștere a productivității, în măsura în care rata nu este simpla consecință a creșterii ratei marjei comerciale, iar scăderea ei, în raport cu o rată a marjei comercială stabilă, dovedește o împovărare referitoare la costurile exploatării.

3. **Rata marjei nete** exprimă eficiența globală a întreprinderii, respectiv capacitatea sa de a realiza profit și de a rezista concurenței.

$$\text{Rata marjei nete} = \frac{\text{Rezultatul net al exercitiului}}{\text{Cifra de afaceri}}$$

Această rată prezintă facilități de calcul, deoarece nu presupune o pregătire prealabilă a datelor, fiind recomandată în analizele financiare vizând perioade scurte dar și întreprinderi mici. Această recomandare este justificată de faptul că rezultatul net nu exprimă în exclusivitate un rezultat al activității de exploatare ci el poate fi generat de rezultatul unor operații de dezinvestire (operații excepționale) sau a unor plasamente financiare (operații financiare). De aceea, pentru perioade mai lungi și în special în marile întreprinderi, evaluarea activității de exploatare (comercială, industrială) este mai bine făcută cu ajutorul ratei privind rentabilitatea exploatării.

4. **Rata marjei nete de exploatare** sau rata privind rentabilitatea exploatării pune în evidență eficiența activității de exploatare sub toate aspectele: industrial, administrativ și comercial.

$$\text{Rata marjei nete de exploatare} = \frac{\text{Rezultatul exploatarii}}{\text{Cifra de afaceri}}$$

Rezultatul exploatării prezintă avantajul de a fi influențat de amortismente și provizioane, devenind un rezultat net al exploatării.

5. **Rata marjei brute de autofinanțare** măsoară surplusul de resurse de care dispune întreprinderea pentru a-și asigura dezvoltarea și / sau remunerarea acționarilor săi.

$$\text{Rata marjei brute de autofinanțare} = \frac{\text{Capacitatea de autofinanțare}}{\text{Cifra de afaceri}}$$

6. **Rata marjei asupra valorii adăugate** măsoară rezultatul brut de care dispune întreprinderea după deducerea cheltuielilor de exploatare (consumuri și cheltuieli de personal) pentru 100 lei bogăție creată (dacă se exprimă procentual).

$$\text{Rata marjei asupra valorii adăugate} = \frac{\text{Excedent brut de exploatare}}{\text{Valoarea adăugata}}$$

6.3 RATELE DE RENTABILITATE ECONOMICĂ

Rata rentabilității economice are o accepțiune mai largă vizând, în esență, eficiența capitalului economic alocat activității productive a întreprinderii. Ea se exprimă prin raportul:

$$Re = \frac{\text{Rezultatul economic}}{\text{Activ total (sau parte din activul total)}}$$

Rezultatul economic, excluzând elementele financiare și cele excepționale, favorizează comparațiile întreprinderilor aparținând aceluiași sector de activitate.

În exprimarea rentabilității economice, la numărătorul fracției se poate utiliza fie rezultatul exploatării, fie excedentul brut de exploatare, iar la numitor activul total sau o parte a acestuia.

Activul total, sau capitalul angajat, cuprinde capitalul economic, imobilizările înafara exploatării și financiare, nevoia de fond de rulment în afara exploatării și disponibilitățile bănești, în timp ce capitalul investit, parte a activului economic, cuprinde doar capitalul economic și imobilizările în afara exploatării.

Capitalul economic alocat exploatării nu ține cont decât de imobilizările utilizate de întreprindere pentru activitatea sa de exploatare și de creșterea nevoii de fond de rulment pentru exploatare.

În aceste condiții expresia generală pentru Re devine:

$$Re = \frac{\text{Rezultatul economic}}{\text{Imobilizari brute + NFR global + disponibilitati}} = \frac{\text{Rezultatul economic}}{\text{Activ economic}}$$

Dacă rezultatul economic exprimă rezultatul exploatării înaintea cheltuielilor cu dobânzile și impozitul pe profit, relația de calcul va fi:

$$R_{ae} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Capital angajat}}$$

în care: EBIT = Rezultatul curent înaintea impozitării + Dobânzile și cheltuielile asimilate

Rata rentabilității economice, astfel calculată, devine o **rată a rentabilității activului economic (R_{AE})**.

Dacă rezultatul economic este un excedent brut de exploatare, atunci raportul exprimă **rentabilitatea activului economic brut** (R_{AEB}).

$$R_{AEB} = \frac{\text{Excedent brut de exploatare}}{\text{Activ economic brut (Capital angajat)}}$$

În teoria financiară din țările occidentale problema alegerii numitorului, între activ total sau capital economic, este foarte dezbătută de autori, în general, optându-se pentru exprimarea rentabilității economice în funcție de capitalul economic.

În funcție de marjele de acumulare utilizate, rentabilitatea capitalurilor economice angajate în exploatare poate fi exprimată sub două forme:

$$Re1 = \frac{\text{Excedent brut de exploatare}}{\text{Capital economic}}$$

$$Re2 = \frac{\text{Rezultatul exploatarii}}{\text{Capital economic}}$$

Capitalul economic poate fi brut sau net, după cum imobilizările include, sau nu amortizările și provizioanele pentru deprecierea acestora. De asemenea, rezultatul generat de acest capital poate fi un rezultat brut, saunet de exploatare. Pe baza rezultatului brut și net al exploatării, precum și a capitalului economic brut și net se determină două rate de rentabilitate economică: **rentabilitatea economică brută** (Reb) și **rentabilitatea economică netă** (Ren), conform relațiilor:

$$Reb = \frac{\text{E.B.E}}{\text{Capitalul economic brut}}$$

$$Ren = \frac{\text{Rezultatul exploatarii}}{\text{Capital economic net}}$$

Rentabilitatea economică brută, nefiind perturbată de deciziile privind amortizarea este folosită frecvent în analize externe deoarece permite efectuarea comparațiilor în spațiu între întreprinderi aparținând aceluiași sector sau sectoare diferite de activitate, indiferent de mărimea

lor sau forma de proprietate. Rata rentabilității economice brute măsoară aptitudinea capitalului economic de a asigura reînnoirea și remunerarea sa reînnoire care ar trebui să se realizeze într-o perioadă cât mai scurtă.

În economiile occidentale se consideră corespunzătoare o rentabilitate economică mai mare de 25%, ceea ce înseamnă că în maxim 4 ani întreprinderea își poate reînnoi capitalurile angajate prin excedentul său brut de exploatare.

În condițiile economiei românești care înregistrează durate medii de rotație ale activelor economice mult mai mari de 4 ani pragul minim al rentabilității economice va fi mult mai mic decât cel din economiile occidentale. Rentabilitatea economică trebuie să depășească, în mod necesar rata inflației pentru ca întreprinderea să-și poată recupera integral eforturile depuse pentru desfășurarea activității, menținându-și astfel activul său economic, în condiții de inflație (R_i), rentabilitatea economică în termeni reali (R_r) determinată după formula lui Fisher, reprezintă un procent mult mai mic comparativ cu rentabilitatea nominală (R_n).

Pornind de la relația:

$$(1+R_n) = (1+R_r)(1+R_i)$$

obținem

$$R_n = R_i + R_r(1+R_i);$$

de unde

$$R_r = (R_n - R_i) / (1 + R_i)$$

Pentru o inflație controlată și normală ce nu depășește 10% termenul ($R_r \cdot R_i$), din dezvoltarea relației R_n , înregistrează valori foarte mici astfel încât poate fi neglijat, iar relația R_r devine:

$$R_n = R_i + R_r \quad \text{de unde,}$$

$$R_r = R_n - R_i$$

În termeni reali rata rentabilității economice are două dimensiuni, și anume: una pentru remunerarea capitalurilor investite cel puțin la nivelul ratei minime de randament din economia națională (rata medie a dobânzii), iar cealaltă pentru remunerarea riscului economic și financiar pe care și l-au asumat posesorii capitalurilor puse la dispoziția întreprinderii. Dacă rata rentabilității economice este mai mare decât rata medie a dobânzii la capitalurile împrumutate, acționarii vor beneficia de efectul de pârghie financiară al îndatorării întreprinderii (creșterea rentabilității financiare cu fiecare procent de creștere a îndatorării).

Factorii determinanți ai rentabilității economice sunt puși în evidență prin descompunerea acesteia în două rate explicative conform relației:

$$\frac{\text{EBE}}{\text{Capital economic}} = \frac{\text{EBE}}{\text{Cifra de afaceri}} * \frac{\text{Cifra de afaceri}}{\text{Capital economic}}$$

sau:

$$\text{Re} = \text{Rentabilitatea comercială} \times \text{Productivitatea mijloacelor economice}$$

Nivelul marjei brute evidențiază rezultatul activității de exploatare, inclusiv finalizarea ei prin condițiile de comercializare oglindite în cifra de afaceri, în timp ce rotația capitalului economic prin cifra de afaceri exprimă gradul de intensitate al utilizării resurselor financiare ale întreprinderii.

Se observă că rata rentabilității economice poate fi ameliorată, fie prin cerșterea marjei brute de acumulare, respectiv prin creșterea vânzărilor și reducerea cheltuielilor plătibile, fie prin creșterea rotației capitalului economic prin cifra de afaceri, obiectiv realizabil în condițiile diminuării investițiilor economice, prin optimizarea nivelului stocurilor, creditului-clienți, selectivitate strictă a investițiilor, etc, fie prin ambele căi.

Rata rentabilității economice exprimă în fapt, o combinație între cei doi factori de influență: unul **cantitativ** exprimând marja brută de acumulare realizată asupra vânzărilor și deci politica de prețuri practică și altul **calitativ** exprimând gradul de intensitate a utilizării capitalului economic, deci viteza de rotație prin cifra de afaceri.

De asemenea se poate observa că aceeași rentabilitate economică poate fi generată de două strategii comerciale opuse:

- o politică de prețuri înalte, deci cu o marjă brută ridicată, dar cu o rotație lentă a capitalului economic și cu un volum al desfacerilor redus (în țările occidentale această strategie este caracteristică investițiilor din centrul orașului);
- o politică de prețuri scăzute deci o marjă mai slabă, dar cu o rotație accelerată a capitalului economic și un volum al desfacerilor important (specific investițiilor situate la periferia orașelor).

Rentabilitatea economică poate fi pusă în corelație directă și cu rentabilitatea factorului muncă oferită de rata marjei asupra valorii adăugate (diferența dintre valoarea adăugată și cheltuielile de personal), cu productivitatea activelor fixe (exprimată prin valoarea adăugată ce revine la un leu imobilizări) și cu structura investiției (oferită de coeficientul investițiilor strategice):

$$\frac{\text{EBE}}{\text{Capital ec}} = \frac{\text{EBE}}{\text{Valoarea adaugata}} \times \frac{\text{Valoarea adaugata}}{\text{Imobilizari}} \times \frac{\text{Imobilizari}}{\text{Capital economic}}$$

Drept urmare, rata rentabilității economice poate fi majorată, fie prin creșterea productivității activelor fixe, sau prin creșterea gradului de imobilizare al capitalului economic, fie acționând simultan asupra celor trei factori.

6.4 RATELE DE RENTABILITATE FINANCIARĂ

Rentabilitatea financiară reprezintă capacitatea întreprinderilor de a degaja profit net prin capitalurile proprii angajate în activitatea sa.

Rentabilitatea financiară reflectă scopul final al acționarilor unei întreprinderi, exprimat prin rata de remunerare a investiției de capital făcută de aceștia în procurarea acțiunilor ei, sau a reinvestirii totale/parțiale a profiturilor ce le revin de drept. De aceea, la numitorul raportului vor figura capitalurile proprii, sau media acestora în măsura în care în cursul exercițiului au avut loc modificări sensibile ale capitalului propriu prin aporturi noi în numerar. La numărător figurează, de obicei, rezultatul net (profitul net) sau rezultatul curent înainte de impozitare, care prezintă, în raport cu profitul net, avantajul de a fi mai apropiat de realitatea financiară întrucât elimină incidența activității excepționale.

Deși foarte utilizată în analiza financiară, această rată trebuie să țină cont de metodologia determinării profitului net, respectiv de regimul de calcul al amortizărilor și provizioanelor, al cheltuielilor deductibile și nedeductibile avute în vedere la determinarea bazei de calcul a impozitului pe profit.

Rentabilitatea financiară remunerează acționarii, fie prin acordare de dividende, fie sub forma afectării (majorării) rezervelor care, în fapt, reprezintă o creștere a averii proprietarilor, prin încorporarea lor în capital, și deci o creștere a valorii intrinsece a acțiunii.

Acționarii majoritari făcând adesea un plasament pe termen lung, nu solicită o rentabilitate imediată pe acțiune și deci un dividend important, fiind preocupați, în special, de un rezultat satisfăcător chiar dacă acesta este conservat de întreprindere, întrucât va genera o creștere a valorii acțiunilor. De aceea, ei sunt interesați de cunoașterea rentabilității capitalurilor proprii, rentabilitate determinată prin raportul: Profit net al exercițiului/Capitaluri proprii. Pentru această categorie de acționari, aprecierea rentabilității nete pe acțiune, sau a **profitului pe acțiune**, ca expresie directă a profitabilității întreprinderii, poate fi realizată cu ajutorul raportului:

$$\text{Profitul pe acțiune} = \frac{\text{Profitul net al exercitiului}}{\text{Numarul de actiuni emise}}$$

Această rată, determinată pentru fiecare societate pe acțiuni, nu oferă posibilitatea comparațiilor între acestea, datorită dificultăților de interpretare ale diferențelor observate de la o societate la alta. Astfel, două firme de aceeași talie cu capitaluri proprii și profit net de aceeași mărime, deci cu rentabilități ale capitalurilor proprii egale, pot avea profituri pe acțiune diferite în funcție de numărul acțiunilor emise.

6.5 Stagiul de dezvoltare

Stagiul de dezvoltare reflecta evoluția produsului/serviciului până în prezent și modul în care compania apreciază că va evolua în viitor.

Prin urmare, în situația în care mai trebuie aduse completări sau îmbunătățiri produselor/serviciilor, se vor prezenta activitățile ce trebuie realizate în acest scop și intervalul de timp necesar.

În analiza produselor oferite există o serie de aspecte care pot ridica probleme în fața finanțatorilor, prin riscurile implicate.

Oferta singulară

- obținerea unui singur produs permite focalizarea resurselor afacerii, însă atrage o vulnerabilitate crescută în fața concurenței, evoluției modei sau perimării tehnologiei folosite.

Produse care se vând o singură dată

- sunt acele produse pentru care nevoia de achiziție se manifestă o singură dată (cazul aparaturii medicale sofisticate). Aceasta înseamnă că un client odată cucerit nu poate fi fidelizat. Lucrurile stau cu totul altfel în afacerile cu vestimentație, produse alimentare, cosmetice.

Produse perisabile comerciale, aflate încă la modă

Înprinzătorii sunt atrași de elementele la modă, de lux (eventual), datorită intervalului scurt de timp între promovare și vânzare efectivă.

Produse /servicii prea simple (ușor de copiat și imitate)

Realizarea ofertei este contrabalansată de *costul redus de intrare* pe piață, respectivă și de *valoarea adăugată redusă* ce se poate obține ofertei suplimentare a noilor intrări pe piață.

Produsele realizate de firmă se încadrează în faza de lansare spre faza de creștere, fiind ajutate de o promovare bine pusă la punct. Obiectivele firmei pe termen scurt, mediu și lung influențează maniera în care aceasta pune accentul pe un produs sau altul și modul în care este gândită gestiunea de ansamblu a portofoliului de produse.

Profitabilitatea – produsele realizate trebuie să aducă venituri mari firmei respective, prin calitatea lor și o promovare adecvată.

Stabilitatea – asigura in timp stabilitatea vinzarilor, oblige la stabilirea atenta a sortimentului de produse, astfel incat cererea sa nu depaseasca volumul stocului.

Cresterea - avand in vedere faza ciclului de viata a produselor este evident ca acesta este principalul obiectiv al firmei, dorinta de a asigura produse competitive pe piata si servicii de inalta calitate, asigurarea serviciilor de garantie si post garantie.

Indicatori financiari dintre care cei mai frecventi sunt:

- indicatori de lichiditate
- indicatori de solvabilitate
- indicatori de rentabilitate
- indicatori de gestiune
- indicatori de echilibru financiar

Lichiditatea - capacitatea unui bun de a se transforma in bani, intr-un timp mai lung sau mai scurt.

Solvabilitatea – capacitatea intreprinderii / societatii de a onora plati la scadenta, obligatii pe termen lung.

Rentabilitatea – capacitatea intreprinderii/ societatii de a obtine profit.

6.6 Functionarea si dizolvarea unei afaceri

Ca orice persoana juridica, societatea comerciala nu are o existenta organica si, deci, nici o vointa naturala. Ca atare, vointa societatii se manifesta prin organele sale. Vointa sociala se formeaza in organul de deliberare, care este *adunarea generala a asociatilor*, respectiv a actionarilor.

Adunarea generala este un organ colectiv format din totalitatea asociatilor. Controlul gestiunii administratorilor se realizeaza de catre asociati sau, in anumite cazuri, de un organ specializat - cenzorii societatii.

De remarcat ca organele societatii apar mai mult ori mai putin conturate, in functie de forma juridica a societatii comerciale. In cazul societatii pe actiuni, care este forma cea mai evoluata, exista toate cele trei organe: *adunarea generala a actionarilor*, *administratorii* si, in anumite cazuri, *consiliul de administratie*, precum si *cenzorii societatii*. In cazul societatii in nume colectiv, datorita numarului mic al asociatilor, nu exista institutionalizata o adunare generala propriu-zisa. De asemenea, controlul gestiunii administratorului se realizeaza de catre asociati, nefiind necesari cenzori ai societatii. In cazul societatii cu raspundere limitata, organele societatii sunt aceleasi, ca si in cazul societatii pe actiuni, dar cu unele particularitati.

6.7 Modele nefinanciare de previzionare a falimentului

Orice întreprinzător este interesat să cunoască șansele de câștig pe care le are cu afacerea pe care o dezvoltă. Cunoașterea probabilității de câștig sau pierdere pe baza unui model de previziune a succesului versus faliment ar fi de mare folos întreprinzătorului. În anii '60 – '70 s-a insistat pe dezvoltarea unor modele care estimau riscul de faliment prin intermediul așa numitelor funcții scor construite pe baza unor rapoarte financiare și a unor coeficienți determinați în urma studiului statistic al unor eșantioane semnificative de întreprinderi. În anii '90 s-a ajuns la concluzia că trebuie luați în considerare și factori nefinancieri care influențează sensibil performanțele unei întreprinderi (managementul, cultura organizațională, etc.), fiind dezvoltate o serie de modele de previzionare a falimentului care să țină cont de acești factori.

Modelul Reynolds și Miller a fost dezvoltat pe baza unor chestionare trimise spre completare întreprinderilor falimentare, în întrebări nefiind specificate în mod explicit cauzele falimentului. Autorii au analizat astfel întreprinderi tinere, cu o durată de activitate de 1-3 ani și au avut în vedere o serie de variabile cum sunt : talia întreprinderii, domeniul de activitate., amplasarea afacerii, etc.

Modelul Cooper este asemănător celui anterior, fiind realizat după aceeași metodologie, diferind doar faptul că a avut în vedere un eșantion de întreprinderi cu durata de activitate cuprinsă între 1- 10 ani.

Modelul Lussier permite aprecierea gradului de succes pe care o întreprindere nouă îl poate avea. Aprecierea se bazează pe un set de 15 criterii non-financiare, selectate în urma studiului unui eșantion de firme perechi (viabile, respectiv falimentare) din domeniul construcțiilor. Fiecărui criteriu i se acordă un coeficient de importanță. Criteriile cu importanța cea mai mare au fost considerate capitalul și experiența în management.

Bibliografie selectivă :

1. Anghel I. - “Previziunea falimentului întreprinderii”, în “Piața financiară”nr. 10/2000
2. Băileșteanu Gh. - “Diagnostic, risc și eficiență în afaceri”, Ed. Mirton, Timișoara, 1998
3. Ciurea, S., Dragulescu, N.-*Managementul calitatii totale- Standardele ISO9004comentate*, Bucuresti, Ed. Economica 1995.
4. Coman, Florin - *Contabilitatea intreprinderii*, Editura Lumina Lex, Bucuresti, 2002.
5. Coman, Florin - *Activitatea financiar-contabila a societdtilor bancare*, Editura Lumina Lex, Bucuresti, 2002.
6. Coman, Florin – *Contabilitatea financiara*, Editura Fundatiei Romania de maine, Bucuresti 2004.
7. Dumitra, M., Negrutiu, M. -*Initiere in contabilitate*, Bucuresti, Ed. Maxim, 1997.
8. Kottler, P.-*ManagementulMarketingului*, Bucuresti, Ed. Teora, 1997.
9. Lazar, Natalia, Mitrache, Maria - *Educație tehnologica*, Editura All, Bucuresti, 2001.
10. Lefter, V., Manolescu, A.- *Managementul resurselor umane*, EDP, Bucuresti, 1994.
11. Moldoveanu, M., Miron, D. -*Psihologia reclamei*, Bucuresti, Ed. Libra, 1995.
- 10.Parker, D.W.-*Costurile calitatii*, Bucuresti,Ed.CODECS 1998.
- 11.Popescu, D.- *Conducerea afacerilor*, Editura Scripta, Bucuresti, 1998.
12. Popescu, D. –*Managementul afacerilor*, Editura Economica, Bucuresti, 2001.
13. Stoica, Natalia-*Economia si organizarea productiei*, E.D.P., Bucuresti,

1994.

14. 14Tanase, G., Coșea, M. - *Economie - Probleme, Teste, Rezolvări*, editata de Agentiade Consulting Universitar-Eficient, București, 1993.

15.Vintila, G. - *Diagnosticul financiar si evaluarea intreprinderilor*, EDP, Bucuresti, 1998.

16.Centrul ONU pentru promovarea IMM - Ghidul micului intreprinzator,Bucuresti, Ed. Tehnica, 1993.

17.Consiliul National pentru Curriculum - *Ghid metodologic pentru aplicarea programelor scolare. Liceu Tehnologic - Profil Servicii*, Editura Aramis Print, Bucuresti, 2002.

18.Consiliul National pentru Curriculum - Ghid metodologic pentru aplicarea programelor scolare. Liceu Tehnologic - Profil Tehnic, Editura Aramis Print, Bucuresti, 2002.

19.*** - *Documente editate de Delegatia Comisiei Europene in Romania*,Bucuresti, 1999/2000.

20.*** -*Economie politică*, Academia de Studii Economice Bucuresti, Ed Economica 1997.

21.*** - *Ghid european pentru promovarea intereselor consumatorilor*, Ed.AROMAV si Asta vreau!, Bucuresti, 1997.

22.# *** _ *instrumente de plată BNR* in „Adevarul Economic”, nr. 13/25-31 martie 1995.

23.*** - *Legea nr. 31/1990, privind societatile comerciale* Monitorul Oficial al Romaniei.

24.***- *Legea nr. 3/29 martie 1991 privind activitatea bancară* Monitorul Oficial nr. 70/3.04.1991.