

Liceul Experimental de  
Creativitate și Inventică  
"Prometeu-Prim"



# ECONOMIE APLICATĂ

Tatiana BUCOS

*Tatiana BUCOS*

# **ECONOMIE APLICATĂ**

*manual pentru liceu*

**Chișinău - 2018**

*Manualul a fost elaborat la inițiativa Liceului Experimental de Creativitate și Inventică „Prometeu-Prim”.*

**Copyright © 2018 Tatiana BUCOS**

*Toate drepturile sunt rezervate. Conținutul manualului nu poate fi reprodus, modificat, copiat sau republicat în orice altă formă, fără permisiunea scrisă a autorului.*

## CUPRINS:

<b>INTRODUCERE.....</b>	<b>4</b>
<b>Capitolul 1. LOCUL ÎNTREPRINDERII ÎN ECONOMIE.....</b>	<b>5</b>
Tema 1.1. Ce reprezintă întreprinderea și ce rol are în circuitul economic general?.....	6
Tema 1.2. Care sunt interesele și principiile de funcționare ale unei întreprinderii?.....	10
<b>Capitolul 2. ACTIVITATEA ANTREPRENORIALĂ - DE LA IDEE LA AFACERE.....</b>	<b>14</b>
Tema 2.1. Ce reprezintă antreprenoriatul și care sunt căile de intrare în afaceri?.....	15
Tema 2.2. Cum apar ideile de afaceri?.....	20
Tema 2.3. Ce urmează după formularea și validarea ideii de afaceri?.....	25
Tema 2.4. Prin ce se diferențiază un start-up de alte afaceri nou create?.....	30
Tema 2.5. De ce depinde succesul afacerilor nou create?.....	35
<b>Capitolul 3. RESURSE UTILIZATE ÎN ACTIVITATEA ÎNTREPRINDERII.....</b>	<b>40</b>
Tema 3.1. Cum își alege întreprinderea resursele?.....	41
Tema 3.2. Ce reprezintă capitalul întreprinderii?.....	46
Tema 3.3. Care este rolul resurselor umane în activitatea întreprinderii?.....	53
<b>Capitolul 4. ORGANIZAREA ACTIVITĂȚII CURENTE A ÎNTREPRINDERII.....</b>	<b>60</b>
Tema 4.1. Ce presupune activitatea operațională a întreprinderii?.....	61
Tema 4.2. Cum sunt organizate aprovizionarea cu resurse și desfacerea produselor?.....	67
Tema 4.3. Cum sunt organizate vânzările?.....	71
Tema 4.4. De ce întreprinderea externalizează unele procese?.....	79
Tema 4.5. Cum este organizat managementul întreprinderii?.....	84
<b>Capitolul 5. FLUXURILE REALE ȘI MONETARE DINTRE ÎNTREPRINDERE ȘI ALȚI SUBIEȚI ECONOMICI.....</b>	<b>89</b>
Tema 5.1. Ce fel de fluxuri leagă întreprinderea de restul economiei?.....	90
Tema 5.2. De ce este importantă monitorizarea fluxului monetar?.....	96
<b>Capitolul 6. FORMAREA ȘI EVIDENȚA PATRIMONIULUI ÎNTREPRINDERII.....</b>	<b>102</b>
Tema 6.1. Cum își calculează întreprinderea necesarul de finanțare?.....	103
Tema 6.2. Cum obține întreprinderea finanțări din exterior?.....	107
Tema 6.3. Care este impactul finanțărilor asupra patrimoniului întreprinderii?.....	113
Tema 6.4. Cum este organizată evidența contabilă la întreprindere? .....	117
<b>Capitolul 7. REZULTATELE FINANCIARE ALE ÎNTREPRINDERII.....</b>	<b>122</b>
Tema 7.1. Care sunt tipurile de cheltuieli suportate de întreprindere?.....	123
Tema 7.2. Cum sunt reflectate cheltuielile în prețurile bunurilor?.....	128
Tema 7.3. Care sunt sursele de venit ale întreprinderii? .....	131
Tema 7.4. Cum determinăm dacă întreprinderea este rentabilă?.....	135
<b>ÎNCHEIERE.....</b>	<b>143</b>



## **INTRODUCERE**

*Economia este domeniul care ne determină calitatea vieții, ea fiind responsabilă de accesul la bunurile capabile să ne satisfacă necesitățile. Studiind economia, trebuie să înțelegem un lucru esențial – realitatea în care trăim nu este determinată doar de calitatea politicilor pe care le implementează statul și de deciziile acestuia, realitatea este rezultatul multitudinii de decizii și acțiuni individuale. Din acest motiv, intenționând să înțelegem legitățile realității economice, este important să trecem de la analiza proceselor în general, la studiul comportamentului individual al diferitor subiecți care formează economia.*

*Manualul „Economie aplicată” tratează procesele economice din perspectiva întreprinderii, ea fiind subiectul economic care ne influențează viața, prin calitatea și prețul bunurilor oferite, prin locurile de muncă create și salariile plătite, prin soluțiile găsite problemelor cu care se confruntă consumatorul și prin aportul la formarea resurselor bugetare ale statului. O atenție deosebită este acordată specificului activității întreprinderii în era cunoștințelor și a digitalizării, dat fiind faptul că acestea modifică esența unor procese, în același timp, redimensionează rolul resurselor economice.*

*Manualul este elaborat la inițiativa Liceului Experimental de Creativitate și Inventică „Prometeu-Prim”, și este gândit pentru predare în clasa a XI-a. În același timp, manualul poate fi utilizat drept sursă bibliografică și în alte instituții de învățământ, inclusiv, în învățământul universitar. Caracterul aplicativ al conținutului manualului, determină posibilitatea utilizării de către orice persoană interesată de economie și antreprenoriat.*

*Cu considerațiune,  
autorul.*

## Capitolul 1 **LOCUL ÎNTREPRINDERII ÎN ECONOMIE**

*Nivelul de trai și bunăstarea populației unei țări sunt dependente de rezultatele funcționării economiei naționale. La rândul său, atât volumul, calitatea și diversitatea bunurilor și serviciilor puse la dispoziția consumatorilor, cât și dimensiunile veniturilor obținute de către posesorii de resurse economice, sunt dependente direct de performanțele obținute de către întreprinderi.*

*Însușirea materialului din capitolul 1, este focusată pe identificarea locului pe care îl ocupă întreprinderea în societate și a impactului pe care îl au rezultatele obținute de întreprindere asupra bunăstării societății, în general, și asupra fiecărui individ, în particular. Un loc aparte în conținutul modului este dedicat condițiilor și principiilor de funcționare a întreprinderilor.*



*Însușirea materialului va permite:*

- ✓ *înțelegerea deosebirilor existente între întreprindere și alte genuri de organizații;*
- ✓ *identificarea locului pe care îl ocupă întreprinderea în societate;*
- ✓ *corelarea obiectivelor urmărite de întreprindere cu interesele diferitor subiecți: consumatori, angajați, stat etc.;*
- ✓ *observarea impactului pe care îl are comportamentul diferitor subiecți economici asupra posibilităților de dezvoltare a întreprinderii;*
- ✓ *identificarea principiilor care stau la baza funcționării întreprinderii și verificarea acestor principii în baza unor exemple reale.*

**Tema 1.1.****CE REPREZINTĂ ÎNTREPRINDEREA ȘI CE ROL ARE ÎN CIRCUITUL ECONOMIC GENERAL?****1. Esența și tipurile de întreprinderi**

**Întreprinderea** – organizație care desfășoară activitate economică în mod organizat, permanent și sistematic, în scopul de a obține profit.

În orice țară există o mulțime de întreprinderi, care pot fi grupate în funcție de diverse caracteristici. Astfel, în funcție de domeniul de activitate, deosebim întreprinderi industriale, agricole, de construcții, comerț, IT, telecomunicații etc., iar după forma de proprietate asupra capitalului utilizat, deosebim întreprinderi private, publice și mixte. După dimensiuni, întreprinderile se clasifică, în micro, mici, medii și mari, iar după forma organizatorico-juridică, în individuale, societăți cu responsabilitate limitată, societăți pe acțiuni, întreprinderi municipale etc.

**NOTĂ INFORMATIVĂ**

*Formele organizatorico-juridice care sunt atribuite fiecărei întreprinderi la momentul înregistrării, sunt stabilite prin acte legislative. În Republica Moldova, conform Legii cu privire la antreprenariat și întreprinderi, activitatea de antreprenariat poate fi practică sub 9 forme organizatorico-juridice: întreprindere individuală; societate în nume colectiv; societate în comandită; societate pe acțiuni; societate cu răspundere limitată; cooperativă de producție; cooperativă de întreprinzător; întreprindere de arendă; întreprindere de stat și întreprindere municipală.*

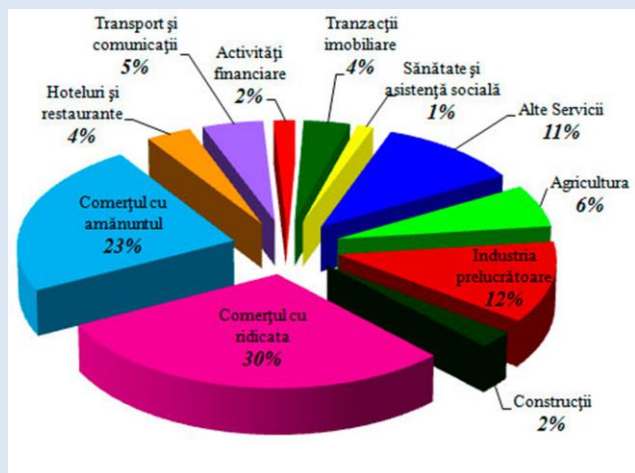
*Pentru fiecare formă de organizare a întreprinderii sunt stabilite modul de formare a patrimoniului, drepturile și obligațiile fondatorilor/proprietarilor. Ca exemplu, întreprinderea individuală (ÎI) aparține cetățeanului sau membrilor familiei acestuia, care poartă răspundere nelimitată (cu întreg patrimoniul personal) pentru obligațiile întreprinderii. În același timp, societatea pe acțiuni (SA) și societatea cu răspundere limitată (SRL) sunt întreprinderi fondate de două și mai multe persoane, care și-au asociat bunurile în scopul desfășurării în comun a unei activități de antreprenariat. Capitalul statutar al societăților este divizat în cote, persoanele asociate purtând răspundere pentru obligațiile întreprinderii doar în limitele valorii cotelor pe care le dețin.*



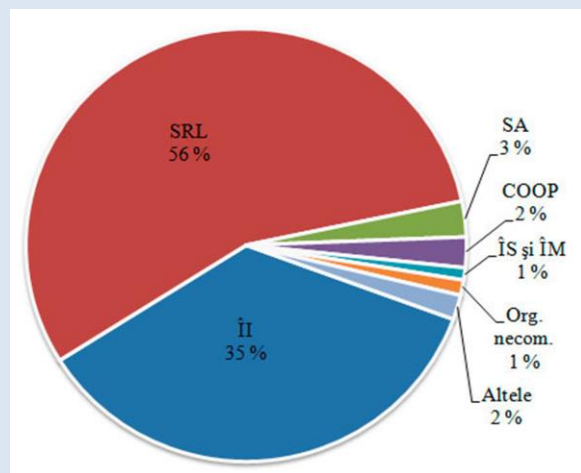
**Ce spune statistica despre structura întreprinderilor din Republica Moldova?**

Conform informației oferite de către Camera înregistrărilor de stat, la începutul anului 2018 pe teritoriul Republicii Moldova erau înregistrate peste 168 mii de întreprinderi și ONG-uri dintre care peste 60% erau localizate în Chișinău.

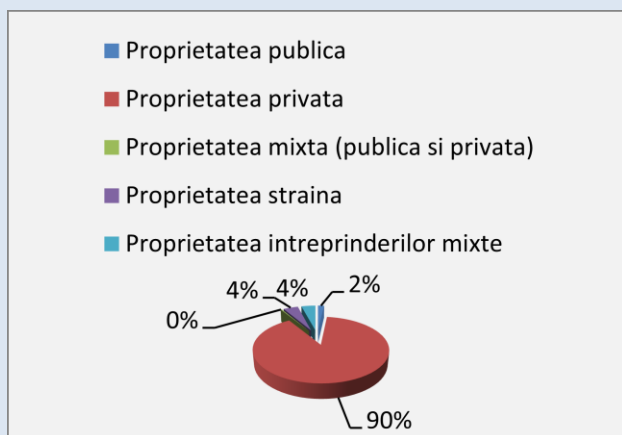
Cele mai frecvente genuri de activitate selectate la înregistrarea întreprinderii sunt comerțul cu amănuntul și/sau cel cu ridicata



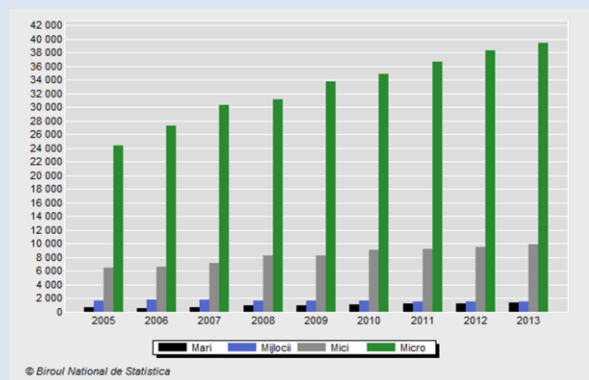
Cele mai solicitate forme organizatorico-juridice a întreprinderilor din RM sunt ÎI și SRL-ul



Cea mai răspândită formă de proprietate asupra capitalului folosit de către întreprinderile din Republica Moldova este cea privată



Cea mai mare parte a întreprinderilor din Republica Moldova sunt de dimensiuni micro\*



\*Divizarea întreprinderilor în micro, mici, medii și mari se face în funcție de 3 criterii:

	Număr de salariați	Venituri anuale din vânzări	Valoare activelor
<b>micro</b>	până la 9	până la 3 mln. lei	nu depășește 3 mln. lei
<b>mici</b>	de la 10 la 49	de la 3 la 25 mln. lei	nu depășește 25 mln. lei
<b>mijlocii</b>	de la 50 la 249	de la 25 la 50 mln. lei	nu depășește 50 mln. lei
<b>mari</b>	peste 249	peste 50 mln. lei	peste 50 mln. lei

## 2. Rolul social-economic al întreprinderii

Întreprinderea este considerată veriga de bază a economiilor naționale, ea fiind un centru de decizii economice, antrenat în găsirea răspunsurilor la întrebările economice fundamentale: *ce, cât, cum și pentru cine de produs*. Fiind responsabilă de găsirea răspunsurilor la problemele economice fundamentale, întreprinderea exercită funcții economice și sociale importante:

1. întreprinderea este responsabilă de producerea bunurilor și prestarea serviciilor;
2. întreprinderea asigură atragerea și combinarea resurselor economice;
3. întreprinderea participă la repartitia și redistribuirea veniturilor create în economie.

Funcțiile exercitate de către întreprindere sunt un rezultat al activităților pe care le desfășoară și a deciziilor pe care le ia pentru a obține profit. Selectarea produselor/serviciilor care sunt oferite, a segmentului de consumatori pentru care lucrează, a tehnologiilor de producere etc., se face, cu exclusivitate, reieșind din posibilitatea de a obține profit.

Modul de realizare de către întreprindere a funcției de *producere a bunurilor/ prestare a serviciilor* are impact nemijlocit asupra capacității consumatorilor de ași satisface necesitățile resimțite. Evident că, deciziile referitoare la bunurile pe care le va produce, tehnologiile aplicate, materiile prime utilizate etc., sunt corelate cu posibilitatea de a obține profit, însă ele determină în același timp și gama de produse la care are acces consumatorul, prețurile, calitatea acestora și satisfacția obținută în urma consumului.

### ***De ce întreprinderea nu este interesată de producerea bunurilor publice?***

*Întreprinderile sunt create de către fondatorii săi pentru a obține profituri, care pot fi repartizate, transformându-se în venituri ale fondatorilor. Pentru a obține profit, este necesar ca bunurile produse să fie comercializate către consumatorii capabili să plătească prețuri ce depășesc cheltuielile suportate. Astfel, bunurile produse de către întreprindere ajung la consumator în schimbul unei plăți, ceea ce nu este valabil în cazul bunurilor publice (ex. drumurile, iluminarea stradală etc.), în cazul acestor bunuri consumatorii au acces gratuit la ele.*

*Interesul întreprinderii față de bunurile publice apare doar dacă se va găsi un subiect care plătește pentru producerea acestora, oferindu-le în continuare în utilizare publică. De cele mai multe ori, plata pentru bunurile publice este oferită de către administrația publică și sectorul non-guvernamental, dar există și cazuri când acestea sunt oferite de sectorul privat (de anumite persoane juridice sau fizice).*

Funcția întreprinderii de *atrage și combinare a resurselor* derivă din necesitatea de a folosi resurse în procesul de producție sau de prestare a serviciilor. Structura cererii pentru resurse, corespunde spectrului de produse pe care intenționează să le producă și specificul tehnologiilor de producere care sunt utilizate de către întreprindere. Unele resurse existente în țară, nu sunt valorificate din simplu motiv că ele nu sunt necesare întreprinderii pentru a produce bunurile pe care și le-a planificat sau utilizarea acestora generează costuri care îi vor diminua profiturile.

Realizarea funcției de *repartiție și redistribuire a veniturilor* este strâns legată de funcția precedentă – atragerea resurselor presupune plata unor recompense către posesorii acestora. Respectiv, pentru a face posibilă producerea de bunuri/prestarea serviciilor, întreprinderea cedează posesorilor de resurse o parte din veniturile încasate din comercializarea bunurilor/serviciilor.

Pe lângă participarea la repartiție, întreprinderea este implicată și în procesul de redistribuire a veniturilor – întreprinderea participă la formarea veniturilor bugetare, fiind obligată, prin lege, să plătească diverse taxe și contribuții.

### 3. Locul deținut de întreprindere în circuitul economic general

Funcțiile economice care-i revin, scot în evidență faptul că întreprinderea interacționează în permanență cu diferiți subiecți, fie că aceștia sunt cumpărători ai produselor pe care le oferă pe piața de desfacere sau posesori de resurse de care are nevoie pentru ași organiza activitatea. Continuitatea activității presupune repetabilitatea fluxurilor care leagă întreprinderea de subiecții din exterior, ea devenind una dintre verigile principale a circuitului economic general (vezi figura 1.1).

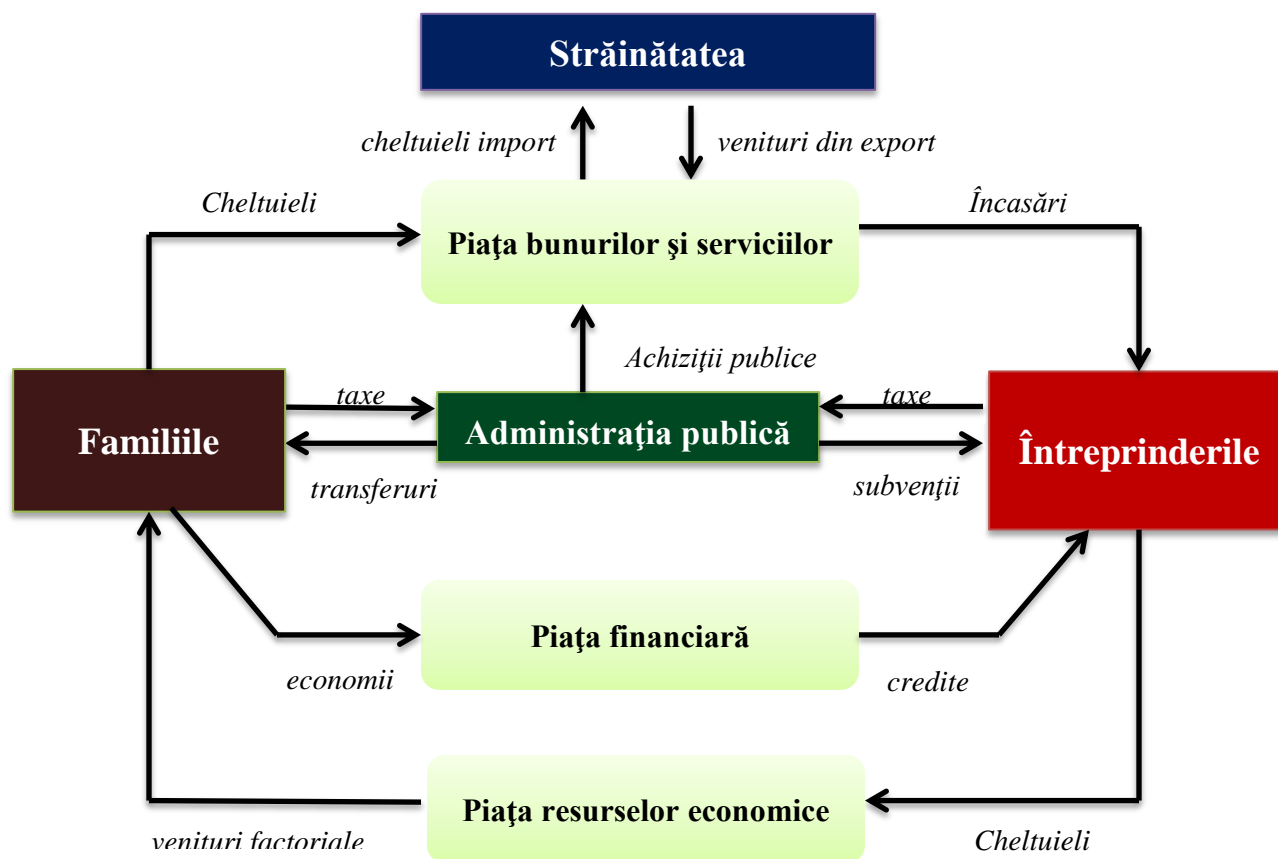


Figura 1.1. Locul întreprinderii în circuitul economic general

În figura 1.1, sunt prezentate doar fluxurile monetare ce leagă întreprinderea de ceilalți participanți la viața economică. Acest lucru s-a făcut intenționat pentru a fi mai vizibile dependențele existente între subiecții economici. În realitate, fluxurile care sunt intermediare de piață (cea de bunuri, cea de resurse sau cea financiară) sunt dublate de fluxuri materiale sau monetare în direcție opusă. Ca exemplu, fluxul de încasări ale întreprinderii de pe piața de bunuri este dublat de fluxul de bunuri și servicii care merg către familiile din țară sau către consumatorii din exterior, iar fluxului de credite, care vine către întreprindere de pe piața financiară, îi



corespunde un flux în direcție opusă, care reflecta sumele de bani rambursate de către întreprindere și dobânzile plătite pentru utilizarea temporară a banilor.

Locul pe care îl ocupă întreprinderea în circuit, arată că bunăstarea celorlalți subiecți este dependentă de comportamentul întreprinderii, iar rezultatele obținute de către aceasta sunt influențate de deciziile comportamentale ale celorlalți participanți la viața economică. Spre exemplu, decizia familiilor de a da prioritate produselor de import diminuează posibilitățile întreprinderii de a vinde produsele, respectiv de a încasa venituri, în același timp, achizițiile publice făcute de către autorități de la întreprinderile autohtone sporesc încasările acestora.



**Verificarea cunoștințelor:**

1. Care sunt caracteristicile de bază ale unei întreprinderi?
2. După ce criterii pot fi clasificate întreprinderile?
3. Ce deosebiri există între formele organizatorico-juridice SRL și ÎI?
4. Ce criterii sunt luate în calcul la divizare întreprinderilor în micro, mici, medii și mari?
5. Ce caracteristici trebuie să aibă o întreprindere din Moldova pentru a fi considerată mare?
6. Ce funcții economice și sociale exercită întreprinderea?
7. Cum își exercită întreprinderea funcția de distribuire și redistribuire a veniturilor?
8. Prin ce fluxuri întreprinderea este legată de familii, în circuitul economic general? Dar de administrația publică?

**Teme pentru reflecții:**

1. De ce comerțul este cel mai popular domeniu de activitate selectat de către fondatorii întreprinderilor din Moldova?
2. De ce peste 50% dintre întreprinderile înregistrate în Moldova sunt localizate în Chișinău?
3. Ce impact are asupra întreprinderilor autohtone decizia familiilor de a achiziționa, pentru consum, produse de import? Dar cea de a pleca peste hotare pentru job-uri mai bine plătite?
4. De ce statul cheltuiește bani din buget pentru subvenționarea unor întreprinderi private, chiar dacă scopul urmărit de către acestea este cel de a obține profit (adică, ele nu activează în beneficiu public)?

**Tema 1.2.**

**CARE SUNT INTERESELE ȘI PRINCIPIILE DE FUNCȚIONARE ALE UNEI ÎNTEPRINDERII?**

**1. Obiectivele urmărite de întreprindere**

Chiar dacă orice activitate desfășurată de către întreprindere este corelată cu obiectivului de a obține **profit**, activitatea propriu zisă nu garantează, de la sine, obținerea lui. Profitul devine

o realitate, doar dacă cheltuielile pe care le suportă întreprinderea, într-o anumită perioadă, sunt inferioare încasărilor. La rândul său, cheltuielile sunt dependente de prețul resurselor, de randamentul tehnologiilor aplicate, de managementul proceselor etc., iar încasările depind de gradului de corespundere a produselor/serviciilor așteptărilor consumatorilor și de capacitatea de plată a acestora, de comportamentul concurenților și de rețelele de distribuție utilizate, de metodele de promovare și de competențele persoanelor implicate în vânzări etc.

Deoarece există o mulțime de factori care determină capacitatea de a obține profit, în activitatea de zi cu zi, obiectivul general al întreprinderii este concretizat într-un șir de obiective speciale, legate de diverse aspecte ale activității curente: \*creșterea cotei de piață și a cifrei de afaceri; \*diversificarea produselor și a piețelor de desfacere; \*creșterea și controlul calității produselor; \*minimizarea costurilor; \*creșterea eficienței resurselor utilizate, etc.

Fiecare dintre obiectivele enumerate mai sus sunt un rezultat al diverselor provocări legate de produs, piață, tehnologii, management, finanțare, aprovizionare, desfacere, marketing etc. Deoarece atât setul de obiective specifice, cât și soluțiile găsite pentru atingerea acestora sunt diferite pentru diferite întreprinderi, rezultatele obținute din activitatea desfășurată variază de la o întreprindere la alta. Astfel, unele întreprinderi reușesc să se extindă într-un termen scurt, transformându-se din întreprinderi micro în întreprinderi mari, altele, însă, își încetează activitatea în doar câteva luni după lansare - statisticile internaționale arată că peste 50% dintre întreprinderile nou create se închid în primul an de activitate.

***Cum arată viabilitatea întreprinderilor din Republica Moldova, exprimată în date statistice?***

*Conform statisticii oficiale, în mediu pe țară, numărul de întreprinderi înregistrate la 1000 de locuitori este de 46, acest indicator fiind, însă, diferit pentru diferite regiuni ale țării – în municipiul Chișinău sunt înregistrate 111 întreprinderi la 1000 de locuitori, la nordul și în centrul țării câte 29 iar în sud 20.*

*În același timp, din numărul total de întreprinderi înregistrate în Registrul de Stat, doar 31% sunt active (rata de activitate se calculează în funcție de numărul de agenți economici care prezintă rapoartele financiare la BNS). Dacă luăm în calcul rata de activitate a întreprinderilor, obținem că, în mediu pe țară, la 1000 de locuitori activează doar 14 întreprinderi, acest indicator fiind de 6 pentru regiunea de Nord, 8 pentru Centru și 4 pentru Sud.*

*Sursă: Activitatea de antreprenoriat în profil teritorial. Notă analitică în baza statisticilor oficiale, BNS, 2014, <http://www.statistica.md>.*

*Numărul de întreprinderi înregistrate în Registrul de Stat variază în permanență, anual fiind înregistrate întreprinderi noi, alte la rândul său, fiind radiate din Registru. Ca exemplu, în anul 2004 au fost înregistrate 7030 întreprinderi, în același an fiind radiate 982, în anul 2007 – 11480 înregistrate și 1915 radiate, în 2010 – 6488 înregistrate și 3177 radiate, iar în 2017 au fost înregistrate 6406, iar radiate 8540.*

*Sursă: <http://www.cis.gov.md>*

Atât rata scăzută de activitate a întreprinderilor înregistrate, cât și numărul mare de întreprinderi care își suspendă activitatea, indică asupra faptului că o cotă mare a întreprinderile din Republica Moldova nu ating obiectivul de a obține profit. Incapacitatea întreprinderilor de a obține profit poate fi datorată unui număr mare de factori, aceștia ținând atât de anumite aspecte



ale mediului de afaceri, ca exemplu, scăderea capacității de plată a consumatorilor, scumpirea resurselor și/sau epuizarea acestora, lipsa accesului la finanțări, apariția de concurenți mai puternici pe segmentul dat de piață etc., cât și de lipsa competențelor antreprenoriale și manageriale a fondatorilor și managerilor întreprinderii.

## 2. *Principiile de funcționare ale întreprinderii*

Pentru ca întreprinderea să-și mențină activitatea o perioadă îndelungată, este necesar să fie respectate un șir de principii fundamentale, ignorarea acestora punând în dificultate funcționarea ei din continuare. În lista de principii fundamentale ale întreprinderii se regăsesc:

- ✓ *Eficiență și rentabilitate.* Menținerea în timp a activității întreprinderii este posibilă doar dacă activitățile desfășurate permit obținerea de profit (adică sunt rentabile). Gradul de rentabilitate a întreprinderii este dependent, în mare măsură, de eficiența sau randamentul resurselor utilizate. Astfel, orice decizie cu referire la procesul aprovizionare, producție, desfacere etc., trebuie să fie abordată prin prisma impactului pe care îl are asupra eficienței și rentabilității.
- ✓ *Solvabilitate și lichiditate.* Solvabilitatea arată care este capacitatea întreprinderii de a-și onora, în termen, obligațiile față de creditori, angajați, furnizori, stat etc. Nivelul scăzut al solvabilității poate genera riscul pierderii furnizorilor și a personalului, înghețării conturilor și chiar pierderii dreptului de proprietate asupra patrimoniului. Solvabilitatea întreprinderii este dependentă atât de gradul de îndatorare a acesteia cât și de gradul de lichiditate a resurselor pe care le deține (ca exemplu a stocurilor de mărfuri), adică de faptul în cât timp resursele posedate pot fi transformate în numerar, care este necesar pentru efectuate diverselor plăți.
- ✓ *Creștere și diversificare.* Creșterea dimensiunilor îi va permite întreprinderii să obțină condiții mai bune de achiziție a resurselor și de desfacere a produselor. În același timp, diversificând produsele și piețele de desfacere întreprinderea își diminuează dependența rezultatelor financiare de condițiile de comercializare a unui produs oarecare și de conjunctura unei piețe concrete.
- ✓ *Orientarea către consumator și concurență.* Gama de produse și caracteristicile lor trebuie să fie corelate cu așteptările potențialilor cumpărători. În același timp, politicile manageriale adoptate, trebuie să urmărească, cu prioritate, creșterea gradului de competitivitate în raport cu soluțiile oferite de către concurenți pentru același segment de consumatori.

Toate principiile enumerate mai sus, trebuie să fie asigurate simultan, mai mult, ignorarea unui principiu poate face imposibilă respectarea celorlalte. Ca exemplu, producerea de bunuri fără a fi analizate cerințele consumatorului și a ofertelor cu care vin pe piață concurenții va determina un nivel scăzut de lichiditate a stocurilor de mărfuri, care la rândul său va afecta gradul de solvabilitate a întreprinderii.



## Autoevaluare:

### Verificarea cunoștințelor:

1. Care sunt obiectivele particulare pe care și le fixează întreprinderea pentru a asigura, pe termen lung, obținerea de profit?
2. Care sunt principiile ce trebuie să fie respectate de către întreprindere pentru a putea să-și mențină activitatea?
3. Ce reprezintă rentabilitatea întreprinderii și care sunt factorii de care depinde?
4. Ce reprezintă solvabilitatea? Dar lichiditatea?

### Teme pentru reflecții:

1. De ce unul dintre principiile de bază în activitatea întreprinderii este considerată diversificarea produselor și/sau a piețelor de desfacere?
2. Ce impact poate avea gradul scăzut de lichiditate a stocurilor de mărfuri asupra viabilității întreprinderii?
3. Cum poate fi asigurată creșterea eficienței întreprinderii prin utilizarea de noi tehnologii?
4. De ce pe piața produselor agricole din Moldova, o cotă importantă a mărfurilor comercializate sunt importate din alte țări, chiar dacă Moldova are soluri și condiții climaterice favorabile pentru cultivarea acestora?

## Capitolul 2 – ACTIVITATEA ANTREPRENORIALĂ – DE LA IDEE LA AFACERE

*Activitatea întreprinderilor pornește de la inițiativa antreprenorială a unor indivizi, care își asumă responsabilitatea de a produce anumite bunuri/servicii pentru a satisface nevoile altor persoane. Mizând pe obținerea de profit, antreprenorul intenționează soluționarea anumitor probleme cu care se confruntă consumatorul potențial, în același timp, asumându-și riscul pierderii resurselor mobilizate în acest scop. Disponibilitatea indivizilor pentru activitatea antreprenorială, capacitatea lor de a observa oportunitățile de afaceri, de a elabora modele de business și de a găsi căile optime de mobilizare a resurselor, determină nivelul de performanță pe care îl obțin întreprinderile.*

*Materialului din capitolul 2 este focusat pe identificarea condițiilor în care se desfășoară activitatea antreprenorială și înțelegerea procesului parcurs din momentul de identificare a unei oportunități de afaceri până la cel de lansare a proiectului de business.*



Însușirea materialului va permite:

- ✓ identificarea principiilor de bază ale activității antreprenoriale și testarea disponibilității personale pentru antreprenoriat;
- ✓ înțelegerea căilor de intrare în afaceri și analiza posibilităților oferite de fiecare model;
- ✓ identificarea oportunităților de afaceri prin aplicarea observării, analizei și lucrului în echipă;
- ✓ utilizarea cunoștințelor și a competențelor posedate pentru elaborarea modelelor de afaceri, axate pe soluționare unor probleme reale ale consumatorilor;
- ✓ cunoașterea factorilor cu impact asupra succesului implementării modelelor de business;
- ✓ abordarea pozitivă a eșecului în afaceri prin focusarea pe găsirea cauzelor eșecului și a căilor de depășire a acestora.


**Tema 2.1.****CE REPREZINTĂ ANTREPRENORIATUL ȘI CARE SUNT CĂILE DE INTRARE ÎN AFACERI?****1. Principii de bază ale activității antreprenoriale**

Inițierea și desfășurarea activității întreprinderilor sunt datorate inițiativei antreprenoriale.



**Antreprenoriatul** - proces prin care o persoană sau un grup de indivizi, mobilizează un ansamblu de resurse, pentru a crea valoare (bunuri și servicii) și a exploata oportunitățile existente pe piață.

Inițiativa antreprenorială se bazează pe convingerea indivizilor, că sunt capabili să ofere altor persoane soluții la problemele de consum cu care se confruntă, și că consumatorii potențiali sunt disponibili să plătească pentru soluțiile oferite.

	<p><b>NOTĂ INFORMATIVĂ</b></p> <p><i>În Republica Moldova activitatea de antreprenorat este reglementată prin <b>Legea „Cu privire la antreprenorat și întreprinderi”</b> în conformitate cu care:</i></p> <p><i>Antreprenorat este activitatea de fabricare a producției, executare a lucrărilor și prestare a serviciilor, desfășurată de cetățeni și de asociațiile acestora în mod independent, din proprie inițiativă, în numele lor, pe riscul propriu și sub răspunderea lor patrimonială, cu scopul de a-și asigura o sursă permanentă de venituri (articolul 1).</i></p>
---	---

Antreprenoriatul este considerat forța motrică a economiei, antreprenorii fiind cei care decid să înceapă afaceri noi, să dezvolte produse, să găsească modalități de simplificare a procesului de producție etc. Inițiativa antreprenorială pornește de la dorința individului de a obține profit, grație unor oportunități de business pe care le observă. O oportunitate de business se transformă în sursă de venit doar dacă individul care a identificat-o, parcurge cu succes toate etapele procesului antreprenorial, ele fiind șase la număr:

1. Identificarea oportunității (a bunului, serviciului care va fi oferit);
2. Dezvoltarea modelului de afaceri;
3. Determinarea resurselor necesare;
4. Obținerea resurselor necesare;
5. Implementarea și managementul afacerii;
6. Culegerea rezultatelor.

Fiecare dintre etapele procesului antreprenorial are impact asupra ceea ce va culege antreprenorul la etapa a șasea. Există diverse forme de exprimare a roadelor activității antreprenoriale – antreprenorul mizează pe obținerea profitului, însă ar putea să suporte și pierderi, fiind posibilă chiar pierderea resurselor personale utilizate la inițierea afacerii.

## 2. Caracteristici definitorii ale unui antreprenor și tipuri de antreprenoriat




**Antreprenorul (întreprinzătorul)** este persoana care își asumă riscul de a organiza, desfășura și dezvolta o afacere.

Calea de la o idee de business până la culegerea roadelor este una lungă și dificilă, din acest motiv, doar un număr mic de persoane se aventurează să inițieze afaceri. La nivel mondial, cota persoanelor disponibile pentru o activitate antreprenorială este sub 10%.

Disponibilitatea scăzută a indivizilor pentru antreprenoriat a generat interesul cercetătorilor față de caracteristicile personale prin care se diferențiază un antreprenor de ceilalți indivizi. Unul dintre savanții recunoscuți în acest domeniu este psihologul David McClelland, de la Harvard, care a identificat 10 competențe pe care le posedă un antreprenor (1961):

1. căutarea oportunităților și inițiativa;
2. asumarea riscului;
3. cererea pentru eficiență și calitate;
4. perseverența;
5. angajamentul față de contractul semnat;
6. căutarea informațiilor;
7. stabilirea scopului/obiectivelor;
8. planificarea și monitorizarea sistematică;
9. persuasiunea și networking-ul;
10. independența și încrederea de sine.

Abilitatea antreprenorială este una complexă, iar gradul de dezvoltare a competențelor antreprenoriale, diferă de la o persoană la alta.

	<p><b>NOTĂ INFORMATIVĂ</b></p> <p><i>Studii efectuate asupra tipologiei actuale a antreprenorilor, creatori de noi afaceri, caracteristică țărilor dezvoltate, au pus în evidență următoarele aspecte:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ marea majoritate a creatorilor de afaceri sunt bărbați (peste 80%), dar în ultimii ani ponderea femeilor este în creștere;</li> <li>✓ după vârstă, cei mai mulți antreprenori, peste 45%, au între 30 și 40 de ani și cca. 30% au vârsta cuprinsă între 20 și 30 de ani;</li> <li>✓ peste 75% dintre creatorii de întreprinderi sunt căsătoriți și au copii;</li> <li>✓ doar 1/3 dintre creatorii de noi afaceri au studii superioare;</li> <li>✓ șomerii au o pondere de 14% în rândul creatorilor de noi afaceri;</li> <li>✓ peste 60% dintre creatorii de noi afaceri au deja o experiență de 5-10 ani în domeniul vizat pentru desfășurarea activității firmei nou create.</li> </ul>
---	---

Activitatea antreprenorială poate fi practică sub diverse forme, fiind aplicați chiar termeni diferiți pentru persoanele care o practică (vezi tabelul 2.1).

*Tipuri de persoane care practică antreprenoriatul*

Denumire	Specificul activității
<b>Antreprenor</b>	<i>Deține dreptul de proprietate asupra întregii afaceri sau asupra unei cote. Pentru implementarea ideii de afaceri se asociază cu parteneri și sau angajează resurse umane. Gestionează el însuși afacerea sau angajează manageri.</i>
<b>Soloprenor</b>	<i>Lansează afacerea și implementează ideea de business de unul singur (solo) și nu angajează personal. Termenul este apărut recent și tinde să unească persoanele cu inițiativă antreprenorială care activează în calitate de free-lancer.</i>
<b>Free-lancer (liber profesionist)</b>	<i>Persoana care exercită o anumită profesie pe cont propriu. Prestează servicii atât consumatorilor finali cât și companiilor, fără a avea statut de angajat. Utilizează resurse proprii și este remunerat în baza contractelor per proiect.</i>
<b>Intraprenor</b>	<i>Persoană angajată, care desfășoară activitate antreprenorială în interesul întreprinderii. Inițiază proiecte și le implementează utilizând numele și unele resurse ale întreprinderii. Primește o parte din profitul obținut în urma implementării proiectului, în același timp asumându-și riscurile de eșec.</i>

Indiferent de forma în care este aplicat antreprenoriatul, persoanele respective își asumă riscurile eșecului, mizând, însă, pe obținerea profitului.

### **3. Căi posibile de intrare în afaceri**

Există mai multe căi posibile de intrare în afaceri, mai des fiind menționate: 1) deschiderea afacerii de la zero; 2) cumpărarea unei afaceri existente; 3) cumpărarea unei francize.

#### **Deschiderea afacerii de la zero:**

Adesea, este cea mai preferabilă metodă de lansare în afaceri, iar în cazul unei idei unice de produs sau de serviciu, este, chiar, unica metodă posibilă. În același timp, această cale este și cea mai riscantă, deoarece totul începe de la zero.

Deschiderea unei afaceri de la zero presupune traversarea unor etape distincte (vezi figura 2.1). Alegând această cale de intrare în afaceri, antreprenorul este implicat atât în elaborarea modelului de business, de organizare a proceselor necesare lansării activității, cât și în cea de înregistrare a afacerii. Înregistrarea afacerii este destul de simplă, mult mai dificil fiind procesul de transformare a oportunității de business în afacere generatoare de venituri. Dacă procedura de înregistrare durează de la 4 ore până la 5 zile lucrătoare, atunci crearea afacerii generatoare de venituri poate dura luni și chiar ani.

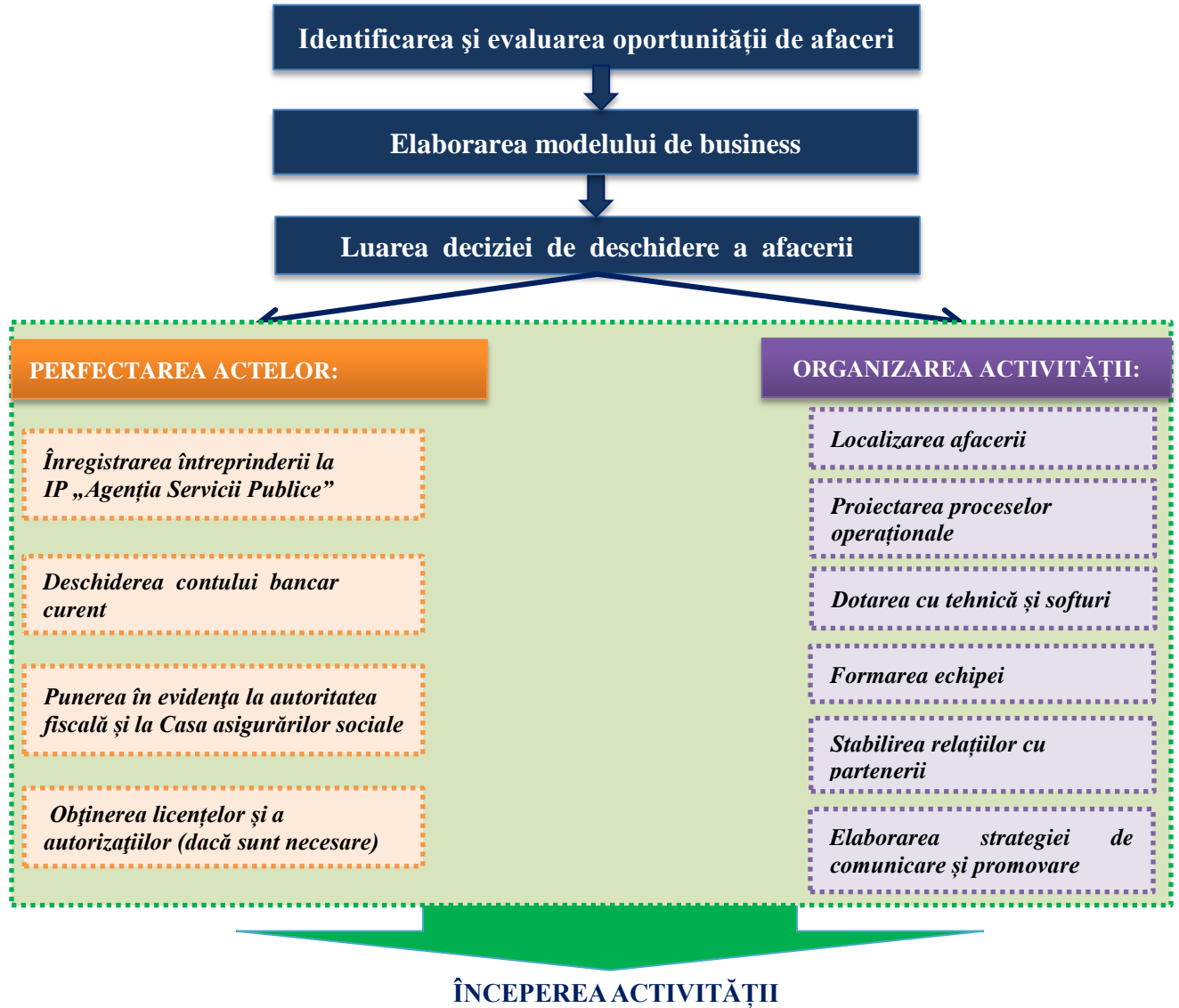



Figura 2.1. Etapele de lansare a unei afaceri de la zero

**Cumpărarea afacerii care deja funcționează:**

Uneori, indivizii aleg să cumpere afaceri care deja funcționează. Achiziționând o afacere existentă, antreprenorul evită etapa de lansare și intră în posesia unei afaceri care are deja vânzări.

	<p><b>NOTĂ INFORMATIVĂ</b></p> <p><i>Conform legislației, afacerea poate fi cumpărată:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ în calitate de complex patrimonial unic;</li> <li>✓ prin schimbarea fondatorilor și dobândirea calității de asociat/acționar;</li> <li>✓ prin înregistrarea unei afaceri noi și transmiterea către aceasta a activelor afacerii scoase la vânzare.</li> </ul>
---	---



Procesul de cumpărare a unei afaceri existente este structurat în câteva etape:

1. *Identificarea afacerii și aflarea motivului vânzării.* Motivele vânzării unei afaceri sunt diverse, atât de ordin personal, cât și legate nemijlocit de afacere.
2. *Diagnosticarea afacerii din punct de vedere comercial, tehnologic, financiar, juridic, al resurselor umane și al managementului.*
3. *Determinarea valorii afacerii.* De regulă, prețul se stabilește în procesul negocierilor dintre vânzător și cumpărător.
4. *Încheierea contractului de vânzare-cumpărare a afacerii, care este autentificat notarial și se înregistrează la Camera Înregistrării de Stat.*

Din momentul semnării actului de primire – predare, cumpărătorul devine proprietar.

### **Cumpărarea unei francize:**


Alegerea acestei căi de intrare în afaceri, permite diminuarea duratei de lansare a afacerii și a riscurilor de eșec.



**Franciza** - contract prin care o persoană, numită francizor (în engleză franchizer), îi acordă unei alte persoane, numită francizat (în engleză franchisee), dreptul de exploatare a unui ansamblu de drepturi de proprietate industrială sau intelectuală.

Obiectul contractului de franciză este format din transmiterea dreptului de utilizare a unei mărci comerciale la fabricarea unor bunuri sau de prestare a unor servicii. Pentru desfășurarea contractului, francizorul trebuie să îi furnizeze partenerului său elemente de engineering și know-how privind amenajarea și organizarea întreprinderii, elemente de marketing, cuprinzând metodele, mijloacele și tehnicile de comercializare a produsului sau serviciului, și mijloacele pentru pregătirea profesională a personalului. Francizorul este obligat să acorde asistență tehnică pe toată durata de desfășurare a contractului de franciză.

Utilizarea francizei, drept mod de intrarea într-o afacere, oferă antreprenorului șanse mai mari de succes. Ca exemplu, în SUA, conform datelor SBA, pe parcursul primilor 5 ani de activitate aproximativ 65% dintre întreprinderile care activează independent se închid, pe când în cazul întreprinderilor de franchising, doar 14%.

	<p><b>NOTĂ INFORMATIVĂ</b></p> <p><i>Franciza presupune cheltuieli semnificative din partea francizatului:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>investiția inițială în amenajarea locației și achiziția utilajului, mobilierului necesar;</i></li> <li>✓ <i>taxa inițială unică - suma fixă achitată pentru dreptul de a practica afacerea sub marca francizerului;</i></li> <li>✓ <i>royalty (redevență) - taxă periodică pe drepturile de marcă, constituie de la 0 până la 15% de la un indice de activitate (de regulă din încasări);</i></li> <li>✓ <i>taxa pentru publicitate - se calculează în procente din cifra de afaceri înregistrată (este aplicată doar de către unii francizori).</i></li> </ul>
---	--

Alegerea potrivită a căii de intrare în afaceri depinde de mai mulți factori și poate fi realizată doar după o analiză complexă a oportunității de afaceri.





## Autoevaluare:

### Verificarea cunoștințelor:

1. Ce reprezintă antreprenoriatul în abordarea legislației din Republica Moldova?
2. Care sunt etapele procesului antreprenorial?
3. Ce competențe trebuie să poseze un antreprenor, în abordarea psihologului David McClelland?
4. Care sunt căile posibile de intrare în afaceri?
5. În ce constă procedura de lansare a unei afaceri de la zero?
6. Ce este o franciză și care sunt plățile pe care le suportă antreprenorul care alege această cale de intrare în afaceri?

### Teme pentru reflecții:

1. Care sunt asemănările și diferențele dintre antreprenor și soloprenor?
2. Care sunt riscurile pe care și le asumă un individ, în cazul în care decide să cumpere o afacere existentă? Cum pot fi depășite riscurile respective?
3. De ce franciza este considerată cel mai de succes mod de intrare în afaceri?

## Tema 2.2.

### CUM APAR IDEILE DE AFACERI?

---

#### 1. Identificarea oportunităților de afaceri

Începerea unei activități antreprenoriale pornește cu identificarea unor oportunități de a câștiga bani, în baza cărora sunt formulate idei de afaceri.

Oportunitățile și ideile de afaceri nu sunt același lucru:

- ✓ *oportunitățile de afaceri* – ceva ce există înafara voinței și modului de acțiune a antreprenorului, ele fiind stări ale conjuncturii. De obicei, oportunitățile sunt generate de unele schimbări în comportamentul uman, în legislație, mediu, știință, tehnologii etc.
- ✓ *ideile de afaceri* – produse ale raționamentului antreprenorilor cu referire la modul de exploatare a oportunităților de afaceri observate. Ideile sunt un produs al modului de gândire a antreprenorului, a experienței și creativității lui.

Chiar dacă oportunitățile de afaceri există obiectiv, înafara individului, doar un număr mic de persoane le observă, iar unul și mai mic este capabil să genereze idei pentru valorificarea acestora. Unul dintre oamenii de știință spunea că oportunitatea, precum frumusețea, se află “în ochiul” persoanei implicate. Adică, aceeași situație – absența unui anumit produs pe piață sau o necesitate umană nesatisfăcută – vizibilă pentru numeroase persoane, este sesizată și considerată, din punct de vedere economic, doar de o persoană sau un grup de persoane, devenind oportunitate de afaceri.

Ce recomandă specialiștii în domeniu persoanelor care își doresc să devină antreprenori dar nu au capacitatea de a observa oportunități noi de afaceri? Cea mai simplă soluție, în acest caz, ar fi cumpărarea unei afaceri care deja funcționează, doar că aceasta necesită, de obicei, investiții inițiale considerabile, în același timp existând riscul de a achiziționa o afacere cu probleme care au fost ascunse de către fostul proprietar. O altă soluție, ar fi, inițierea unei afaceri specializată în comercializarea de produse care încă nu au ajuns pe piața locală sau obținerea statutului de distribuitor, dealer pentru anumite mărci comerciale cunoscute. Tot acestor persoane le este recomandată deschiderea afacerilor în bază de franciză.

***Ce trebuie să cunoască indivizii care își propun începerea afacerilor în bază de franciză?***

*Franciza, ca oportunitate de afaceri, devine tot mai populară în ultimii ani, grație faptului că aplicarea acestei căi de intrare în afaceri scurtează considerabil durata de timp în care afacerea nou creată devine profitabilă și diminuează considerabil riscul de eșec al acesteia. În același timp, franciza nu garantează succesul afacerii, ceea ce înseamnă că înainte de a lua decizia de a cumpăra o franciză, antreprenorul trebuie să găsească răspunsul la un șir de întrebări:*

- ✓ *cât de mult îi este cunoscut domeniul dat de business?*
- ✓ *care este cererea și concurența pentru produsul dat, pe piața locală?*
- ✓ *cât de cunoscută este marca comercială pe piața locală?*
- ✓ *în ce măsură afacerea va fi controlată de către francizor?*
- ✓ *care este volum minim de vânzări pentru ca afacerea să fie profitabilă?*
- ✓ *care este valoarea investiției inițiale și a taxelor percepute de către francizor?*

## **2. Generarea ideilor noi de afaceri**

Abilitatea de a genera idei noi de afaceri este dependentă, în mare măsură, de creativitatea individului, creativitatea adesea fiind considerată caracteristică nativă a acestuia. În același timp, există oameni de știință care consideră că modul creativ de gândire poate fi dezvoltat, respectiv abilitatea de a genera idei poate fi și ea dezvoltată.

Chiar dacă se insistă pe creativitatea persoanelor care generează idei noi de afaceri, totuși realitatea arată că aceste idei nu apar pe loc gol. De obicei, indivizii care generează idei au experiență bogată în domeniu sau sunt pasionați de domeniul respectiv, iar asta înseamnă că ei posedă un volum vast de informații cu referire la acesta. Informația posedată, în combinație cu modul specific de procesare a acestei informații de către individ, îi permite să genereze idei noi.

Referindu-se la modul de generare a ideilor de către creierul uman, James Webb Young, autorul lucrării „A Technique for Producing Ideas” susține următoarele:

1. o idee nu este nimic mai mult sau mai puțin decât o nouă combinație de elemente vechi;
2. capacitatea de a aduce elemente vechi în combinații noi depinde în mare măsură de capacitatea de a vedea conexiunile dintre diverse elemente.

Deci, pentru a învăța să generezi idei noi de afaceri este important să posezi cât mai multă informație despre domeniul în care ți-ar plăcea să activezi, și să înveți să observi conexiunile posibile dintre diverse elemente.

Deoarece, ideile sunt, de fapt, niște combinații ale elementelor vechi, persoanelor care sunt în căutare de idei de afaceri, le sunt recomandate următoarele căi de identificare a lor:

- *Să examineze competențele pe care le posedă.* Acestea pot rezulta din experiența profesională, din pasiunea față de anumite domenii, sau pur și simplu sunt niște talente native, care ar putea fi utilizate în viitoarea afacere.
- *Să fie atenți la evenimentele care au loc în jurul lor.* Ținând cont de evenimentele din jur este ușor de a identifica tendințe noi ale pieței, de a cunoaște noutățile din știință și economie, de fi la curent cu modificările din legislație etc., care pot oferi oportunități noi de afaceri.
- *Să inventeze un nou produs/serviciu.* Pentru a veni cu un produs/serviciu nou pe piață, este nevoie de a găsi problemele cu care se confruntă consumatorii și de a găsi soluții pentru ele.
- *Să adauge valoare unui produs deja existent.* Produsul tradițional poate fi modificat grație unor procese suplimentare (ca exemplu, lemnului brut poate fi transformat în cherestea) sau produsul poate fi completat cu servicii adiționale (ca exemplu, restaurantul poate combina bucatele preparate cu serviciul de livrare).
- *Să investigheze alte piețe.* Posibil că unele produse care au cucerit alte piețe, încă nu au ajuns pe piața locală, respectiv aceasta este o oportunitate de afaceri pentru piața locală.
- *Să îmbunătățească un produs sau serviciu existent.* Practic nu există produse sau servicii care nu pot fi îmbunătățite.
- *Să urmărească trend-urile din business.* Pentru a cunoaște tendințele în business este recomandabil de a participa la târguri specializate și evenimente de startup, de a urmări publicațiile din Internet. Ca exemplu, în Internet, anual apar publicații cu cele mai noi tendințe în business, gen, Top 10 cele mai profitabile idei de afaceri pentru anul 2018, care pot fi o sursă importantă de inspirație.

#### NOTĂ INFORMATIVĂ

*Ideile de afaceri pot fi generate și la comandă în baza conlucrării unui grup de persoane. Pentru ca grupul să genereze idei cât mai originale, în practică sunt aplicate diverse metode de stimulare a creativității colective, printre care:*



**1. Focus groups** – presupune organizarea unui interviu în grup, pentru identificarea unor probleme sau găsirea soluțiilor pentru acestea. Se recomandă ca membrii grupului să nu se cunoască între ei și să fie aleși după anumite criterii care vor asigura omogenitatea grupului.

**2. Brainstorming** – metoda presupune lucrul unui grup care este stimulat pentru a genera un volum cât mai mare de idei legate de o problemă sau de un anumit domeniu de activitate. Pentru a nu bloca fluxul creativ al celor care propun idei, regula cea mai importantă a metodei este „nu se admit critici”. Ulterior, ideile generate de grup sunt analizate și selectate.

**3. Analiza inventarului de probleme** – deoarece, de obicei, afacerile viabile provin nu de la o idee genială ci de la identificarea unei nevoi reale pentru care se caută soluții, această metodă presupune identificarea problemelor legate de un anumit domeniu sau activitate, în paralel constituindu-se o lista de soluții pentru problemele respective.

### 3. Validarea ideii de afaceri



*Validarea ideii de afaceri – un set de proceduri, prin intermediul cărora antreprenorul verifică dacă ipotezele cu referire la produsul care constituie obiectul ideii de afaceri sunt reale și dacă ideea de afaceri are potențial de dezvoltare.*

Validarea ideii este necesară pentru a evita eșecurile viitoare – o afacerea care pare a fi ideală la nivel de idee, ar putea să nu aibă potențial de implementare din motiv că consumatorii potențiali au o capacitate redusă de plată sau că ei preferă să achiziționeze produse de la branduri recunoscute.

Pentru a valida ideea, antreprenorul trebuie să găsească răspunsuri la un șir de întrebări:

#### 1. Ce cred cei din jur despre această idee de afaceri?

Este recomandabil de a discuta cu cât mai multă lume despre ideea de afaceri, de dorit cu persoane necunoscute, și de a cere feedback. Ideea de afaceri este validă dacă antreprenorul are soluții pentru toate problemele scoase în evidență la această etapă. Adesea, persoanele cu idei de afaceri evită să discute cu alte persoane, temându-se că ideea va fi furată. În realitate riscul de furt este foarte scăzut, ideea, propriu zisă, este puțin importantă pentru business, mult mai important este modul de implementare a acesteia.

#### 2. Ce nevoie reală a consumatorului este soluționată de produsul sau serviciul oferit?

Este important ca la această etapă să fie verificată ipoteza cu referire la problema consumatorului, formulată la etapa de elaborare a ideii de afaceri. Dacă problema pe care intenționează să o soluționeze antreprenorul nu este una reală, există riscul ca produsul cu care va ieși pe piață să nu fie cumpărat. În acest scop poate fi făcut un sondaj de opinie în rândul unui număr redus de persoane cărora le sunt adresate întrebări cu referire problema respectivă și modul în care obișnuiesc să o soluționeze. Dacă analizele confirmă că problema este reală, antreprenorul poate face următorul pas.

#### 3. Care este piața-țintă a produsului/serviciului oferit?

După validarea nevoii care urmează a fi soluționată, este important de a cunoaște, care este numărul clienților potențiali. La această etapă este important să se facă o listă cu toate categoriile de consumatori potențiali, luându-se în calcul atât clienți direcți, cât și cei indirecti.

#### 4. Cum se comportă clienții potențiali?

Chiar dacă inițial poate părea că piața potențială este mare, este nevoie de a cunoaște mai multe informații despre viitorii cumpărători, ca exemplu, care sunt preferințele lor de consum; ce nivel de venit au și care sunt bugetele alocate pentru achiziționarea produselor sau serviciilor similare; cât de frecvent fac achiziții de produse similare și cât de fideli sunt mărcilor comerciale de la care cumpără produse. Pentru a culege informațiile respective, pot fi făcute sondaje și interviuri.

#### 5. Cine sunt concurenții viitoarei afaceri?

Foarte des, pe piața pe care intenționează antreprenorul să intre există deja ofertanți cu experiență. Este important de a obține cât mai multă informație despre modul în care aceștia își desfășoară activitatea.

Informații cu referire la gama de produse, prețuri, amplasarea magazinelor, metodele de desfacere, pot fi obținute relativ ușor, adesea ele fiind disponibile online. Însă, pentru a face o analiză calitativă a concurenței, este nevoie și de informații, care nu sunt accesibile pe website-ul concurentului. Informațiile de acest gen pot fi obținute devenind client al firmelor concurente. Discuția cu un manager pe vânzări de la firma concurentă ar putea permite obținerea informațiilor cu referire la organizarea livrărilor, garanțiile post-vânzări oferire, programele de fidelizare a clienților etc. Informațiile respective pot fi utilizate pentru organizarea viitoarei afaceri.

**6. Cu ce va fi mai bun produsul/serviciul oferit, comparativ cu cel al concurenților?**

În baza informațiilor acumulate răspunzând la întrebarea precedentă, pot fi identificate aspectele problematice ale concurenților și de găsit modalități de depășire a acestora. În același timp este important de a atrage atenție deosebită punctelor forte ale concurenților, pentru a găsi modalități prin care acestea pot fi depășite (adică de a oferi ceva mai bun decât soluțiile concurenților).

***Cum a fost validată o afacere cu pantofi, care timp de 10 ani a ajuns să valoreze 1,2 miliarde dolari?***

*Nick Swinmurm este un american de origine britanică, căruia în 1999 i-a venit ideea să creeze un magazin online de pantofi. Acum ideea pare banală, dar pe atunci lumea nu era obișnuită să cumpere pantofi de pe Net.*

*Pentru ași valida ideea, Nick a creat un website cu o singură pagină, unde a pus poze cu pantofi pe care le-a făcut chiar el în magazine. Apoi a creat câteva reclame pe Google Adwords pentru a aduce vizitatori pe website. Când lumea făcea o comandă, Nick mergea în magazin, cumpăra pantofii și îi trimitea prin poștă, în acest mod el a evitat crearea de stocuri. Prețul de livrare a pantofilor era cel din magazin, deoarece scopul lui nu era de a primi profit din comenzile primite, dar cel de a vedea dacă oamenii sunt dispuși să cumpere pantofi online și să înțeleagă care sunt principalele lor temeri.*

*După câteva săptămâni, în care vânzările au crescut și abia mai făcea față cu trimiterea coletelor, Nick și-a dat seama că ideea este bună. După care a pornit construirea afacerii – a creat un website profesionist, a mers la producători și a negociat reduceri, a pus la punct sistemul de livrare a pantofilor și a investit în publicitate.*

*Compania pe care a fondat-o Nick se numește Zappos.com și în anul 2009 a fost cumpărată de către Amazon cu 1.2 miliarde de dolari.*



## Autoevaluare:

**Verificarea cunoștințelor:**

1. Ce este o oportunitate de afaceri? Dar o idee?
2. Cum ar putea să găsească idei de afaceri persoanele care nu sunt suficient de creative pentru a genera idei noi?
3. Care sunt momentele la care trebuie să atragă atenție indivizii care planifică să înceapă o afacere în bază de franciză?
4. În ce constă procedeul de validare a ideii de afaceri și care este importanța acestuia pentru viitoarea afacere?

**Teme pentru reflecții:**

1. Dacă oportunitățile de afaceri există obiectiv, înafara rațiunii individului, de ce doar puțini oameni sunt capabili să facă afaceri de succes?
2. Ți s-a întâmplat să observi unele probleme de consum ale familiei tale, pentru care, după ceva timp, au apărut soluții iar familia este gata să plătească un anumit preț pentru ele?
3. Care dintre competențele pe care le posezi la moment ar putea să te ajute să prestezi anumite servicii colegilor de liceu? Cum crezi, colegii ar fi gata să-ți plătească pentru prestarea serviciului dat?
4. Ce crezi despre opinia lui James Webb Young, conform căreia „o idee nu este nimic mai mult sau mai puțin decât o nouă combinație de elemente vechi”?

**Tema 2.3.****CE URMEAZĂ DUPĂ FORMULAREA ȘI VALIDAREA IDEII DE AFACERI?*****1. Prezentarea ideii prin intermediul unui plan de afaceri***

Specialiștii susțin că ideea de afaceri, propriu zisă, are un impact de 5 % asupra succesului afacerii, celelalte 95% revenind setului de măsuri întreprinse de către antreprenor pentru implementarea ei. Respectiv, după ce a fost validată ideea de afaceri, adică după ce au fost acumulate suficiente dovezi care confirmă că aceasta are potențial, este nevoie de a elabora un plan de acțiuni pentru transformarea ideii într-o afacere viabilă.

Planul de acțiuni al antreprenorului poate fi prezentat sub diverse forme, forma tradițională fiind planul de afaceri.



**Planul de afaceri** – document în care se oferă o prezentare detaliată a întregii afaceri, explicând care sunt resursele necesare pentru punerea în aplicare a ideii de afaceri, în termeni de activități, echipamente, personal, resurse financiare.

Elaborarea planului de afaceri presupune parcurgerea câtorva pași în vederea efectuării analizelor și prognozelor legate de implementarea ideii de afaceri. În figura 2.2 este prezentat unul dintre itinerarele ce pot fi parcurse pentru a scrie un plan de afaceri.



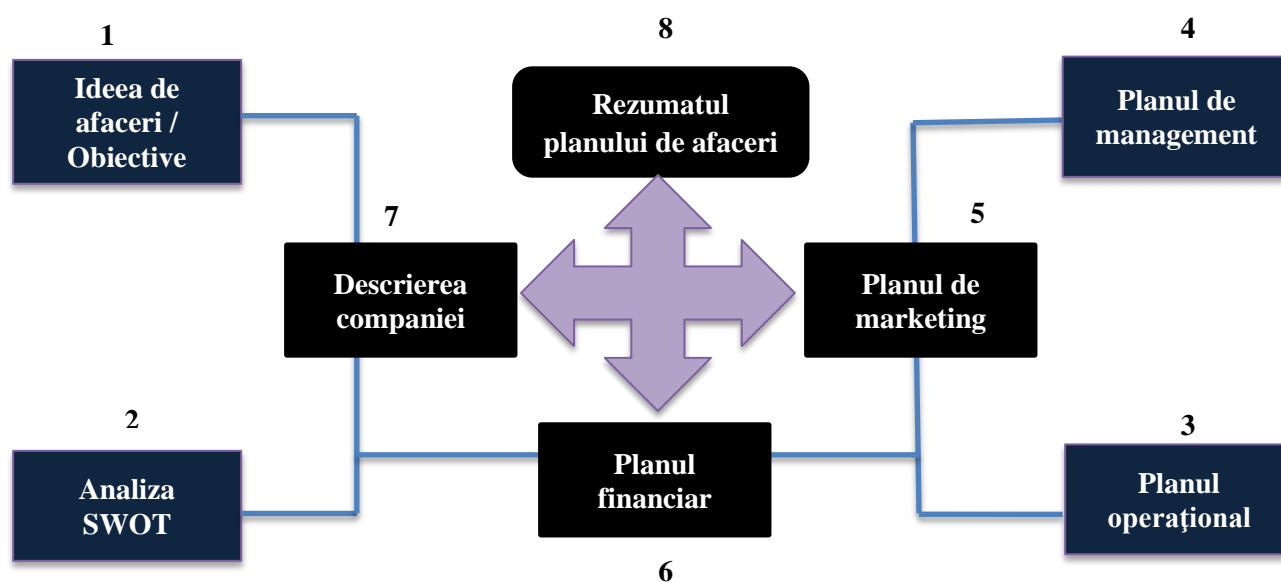



Figura 2.2. Pașii parcurși la elaborarea unui plan de afaceri

Planul de afaceri permite antreprenorului să obțină o viziune largă asupra afacerii pentru următorii 3-5 ani. Procesul de elaborare a planului de afaceri începe cu stabilirea câtorva obiective, care trebuie să fie SMART, după care sunt căutate căi și resurse pentru atingerea obiectivelor.

	<p><b>NOTĂ INFORMATIVĂ</b></p> <p><i>Denumirea de <b>SMART</b> este de fapt un acronim al caracteristicilor prin care trebuie să se diferențieze obiectivele formulate în baza ideii de afaceri:</i></p> <p><i><b>S</b> – specific: arată cu exactitate ce se dorește să se obțină;</i></p> <p><i><b>M</b> – măsurabil: dacă nu poate fi măsurat, nu poate fi atins;</i></p> <p><i><b>A</b> – accesibil: poate fi atins;</i></p> <p><i><b>R</b> – realist: se bazează pe situația reală;</i></p> <p><i><b>T</b> – încadrat în timp: conține repere de timp în atingerea sa.</i></p>
---	---

În procesul de elaborare a planului de afaceri, ideile antreprenorului cu referire la căile de atingere a obiectivelor urmărite se vor regăsi în planul operațional (unde sunt descrise procesele de bază cu referire la obținerea produsul/serviciul planificat), planul de management (în care este descris procesul de gestiune a afacerii), planul de marketing (care cuprinde canalele de distribuție și de promovare), planul financiar (în care sunt arătate sursele de venit, cheltuielile care vor fi suportate, sunt estimate fluxurile de numerar și indicatorii de rentabilitate).

Un rol important în elaborarea planului de afaceri revine analizei SWOT, prin care sunt scoase în vizor punctele forte ale afacerii, punctele slabe, oportunitățile și riscurile cărora poate fi supusă afacerea (SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). De obicei, rezultatele obținute în urma analizei SWOT sunt prezentate sub formă de matriță (vezi figura 2.3).

<b>Puncte forte</b> (care sunt benefice atingerii obiectivelor)	<b>Puncte slabe</b> (care împiedică atingerea obiectivelor)
<b>Oportunități</b>	<b>Amenințări</b>

Figura 2.2. Matricea de prezentare a analizei SWOT

Chiar dacă sunt aduse multiple argumente în favoarea scrierii unui plan înainte de a lansa afacerea, puțini antreprenori își încep astfel activitatea. Acest lucru se întâmplă din motiv că elaborarea planului presupune eforturi excesive, iar rezultatele anticipate la etapa de scriere a planului, rar corespund celor obținute în urma implementării lui. În același timp, pentru o afacere care abia urmează a fi lansată, este imposibil de a face calcule realiste cu referire la vânzări, cheltuieli, flux de numerar, profituri pentru următorii 3-5 ani.

## 2. Prezentarea ideii de afaceri prin Business Model Canvas

Alternativă a planului de afaceri sunt modelele de business, unul foarte popular fiind Business Model Canvas.



*Business Model Canvas* – model de afacere sub forma unei planșe, pe care este prezentată afacerea într-o formă vizuală.

Planșa pe care este prezentat modelul de business are o formă predefinită, alcătuită din 9 blocuri (vezi figura 2.2). Fiecare bloc din model se referă la un aspect important al afacerii iar antreprenorul trebuie să posede suficientă informație pentru a le completa pe toate. Blocurile incluse în model sunt interconectate între ele – unul nu poate exista în lipsa altuia.

<b>Parteneri cheie</b>  8	<b>Activități cheie</b>  7	<b>Valoarea propusă</b>  2	<b>Relații cu clienții</b>  4	<b>Segmente de consumatori</b>  1
	<b>Resurse cheie</b>  6		<b>Canale de marketing</b>  3	
<b>Structura cheltuielilor</b>  9		<b>Fluxuri de venituri</b>  5		

Figura 2.2. Prezentarea ideii de afaceri prin Business Model Canvas

Modelul presupune respectarea anumitor reguli de completare. În primul rând, toate blocurile sunt amplasate pe o singură pagină, se recomandă imprimarea acestuia pe format mare (ca exemplu A2 sau A1) și amplasarea pe perete. Ideile antreprenorului cu referire la fiecare bloc



din model pot fi scrise direct pe planșă sau pe foi cu lipici. Preferabil ca ideile să fie scrise pe foi cu lipici, de culori diferite, care pot fi ușor aplicate dar și detașate, la necesitate. În al doilea rând, completarea blocurilor se face într-o anumită consecutivitate – ordinea de completare este redată prin cifrele care corespund fiecărui bloc din figură.

Completarea fiecărui bloc din model presupune găsirea răspunsurilor pentru un șir de întrebări specifice:

1. Segmente de clienți: *Cine sunt cei mai importanți clienți?*
2. Valoarea propusă: *Ce produse și servicii sunt oferite fiecărui segment de clienți? Ce probleme ale clienților sunt soluționate? Ce valoare le este oferită clienților?*
3. Canale de marketing: *Ce canale de comunicare sunt preferate de către clienți și cum se poate de ajuns la ele? Care canale sunt cele mai eficiente din punct de vedere a modului de funcționare și a costurilor? Cum pot fi canalele selectate integrate în rutina și obiceiurile clienților?*
4. Relația cu clienții: *La ce fel de relație se așteaptă fiecare segment de clienți și cât costă menținerea acestor relații? Cum se integrează acestea în modelului de afaceri?*
5. Surse de venit: *Pentru ce sunt dispuși clienții să plătească și pentru ce plătesc momentan? Cum plătesc momentan și cum ar prefera să plătească? Cat contribuie fiecare sursa de venit la încasările totale?*
6. Resurse cheie: *Ce resurse cheie necesită propunerea de valoare, canalele de distribuție, managementul relațiilor cu clienții, sursele de venit?*
7. Activități cheie: *Ce activități cheie presupun propunerea de valoare, canalele de distribuție, managementul relațiilor cu clienții, sursele de venit?*
8. Parteneri cheie: *Cine sunt partenerii și furnizorii cheie? Ce resurse cheie sunt achiziționate de la parteneri?*
9. Structura costurilor: *Care sunt cele mai importante costuri ce țin de modelul de business? Care resurse și activități cheie sunt cele mai costisitoare?*

După ce planșă este completată, antreprenorul poate reveni ori de câte ori este necesar pentru a îmbunătăți modelul. În cazul în care intervin modificări în unul dintre cele 9 blocuri, sunt necesare modificări și în celelalte, deoarece procesele caracteristice unei afaceri sunt strâns legate între ele.

### **3. Elaborarea modelului de valoare propusă**

Statisticile arată că în jur de 70% dintre produsele noi apărute pe piață sunt sortite eșecului. Acest lucru se întâmplă din simplu motiv că produsele/serviciile oferite nu sunt recunoscute de către consumatori, chiar dacă antreprenorii erau siguri, la etapa de elaborare a produsului, că acesta este capabil de a soluționa anumite probleme cu care se confruntă.

Eric Ries, unul dintre promotorii conceptului Lean Startup, susține că la etapa de elaborare a modelului de business, pentru a evita riscul de eșec, proiectarea produsului/serviciului trebuie să pornească de la întrebarea *De ce trebuie să oferim acest produs/serviciu?* și nicidecum de la tradițională *Ce produs/serviciu putem oferi?*

Un instrument util pentru găsirea răspunsului la întrebarea *De ce trebuie să oferim acest produs/serviciu?* este VP Canvas (Value Proposition Canvas), prezentat în figura 2.3.

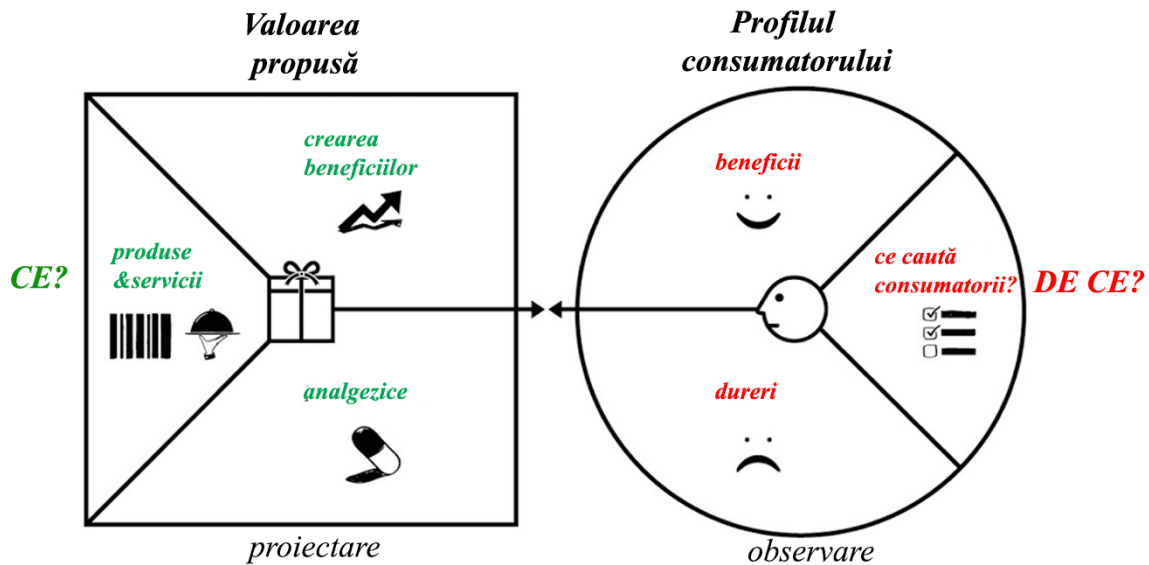


Figura 2.3. Formularea valorii unice propuse prin aplicarea VP Canvas

VP Canvas constă din două elemente importante, primul referindu-se la profilul consumatorului. Elaborând profilul consumatorului, este important de a identifica ce caută consumatorul pe piață, altfel zis, care sunt factorii ce îl motivează să cumpere – caracteristicile funcționale ale produselor, caracteristicile sociale (ca exemplu, posibilitatea de a impresiona prietenii) sau poate emoțiile pe care i le provoacă. După identificarea așteptărilor consumatorului, sunt determinate durerile, frustrările de la consumul produselor la care are deja acces, în același timp fiind scoase în evidență și beneficiile pe care le obține.

Următoarea componentă a VP Canvas se referă la portofoliul valorii propuse. Elaborarea portofoliului pornește de la crearea listei de produse/servicii, care vor fi oferite segmentului de consumatori selectați, după care urmează să fie descrise căile prin care aceste produse vor permite eliminarea durerilor, frustrărilor provocate de produsele existente (alegoric vorbind, sunt identificate acele analgezice care vor permite alinarea, poate chiar, eliminarea durerilor resimțite). Următorul pas ce urmează a fi făcut, constă în identificarea beneficiilor prin care vor fi surprinși consumatorii în urma consumului produselor/serviciilor noi.

Un moment important la care trebuie să se atragă atenția la etapa de elaborare a VP Canvas, constă în verificarea gradului de corespundere a portofoliului valorii cu profilul consumatorului. În acest scop, problemele (durerile) consumatorului sunt corelate cu soluțiile găsite, iar lista beneficiilor de la produsele noi este comparată cu beneficiile pe care le obțin de la produsele existente. Este important ca lista de beneficii din portofoliul valorii propuse să o depășească pe cea din profilul consumatorului.



## Autoevaluare:

### Verificarea cunoștințelor:

1. Ce este un plan de afaceri și din ce elemente este compus?
2. Cum se descifrează acronimul SMART, utilizat în raport cu obiectivele incluse în planul de afaceri?
3. Ce este o analiza SWOT și care este importanța ei la etapa de planificare a afacerii?

### Teme pentru reflecții:

1. Ce diferențe există între Business Model Canvas și Planul de afaceri?
2. Cum crezi, de ce Eric Ries insistă că la etapa de planificare a produsului/serviciului, antreprenorul trebuie să se pornească de la întrebarea „De ce trebuie să oferim acest produs/serviciu” și nicidecum de la „Ce produs/serviciu putem oferi”?
3. Ce corelație există între profilul consumatorului, caracteristicile produsului și succesul afacerii?

## Tema 2.4.

### PRIN CE SE DIFERENȚIAZĂ UN START-UP DE ALTE AFACERI NOU CREATE?

#### 1. Caracteristicile unei afaceri Startup



*Startup – o afacere nou înființată, cu creștere rapidă, care urmărește să răspundă unei nevoi de piață, prin dezvoltarea sau oferirea unui produs, proces sau serviciu inovator.*

Termenul de startup a devenit atât de popular în ultimii ani, încât există tendința de a fi utilizat în raport cu toate afacerile nou create. Totuși, startup-urile se deosebesc de afacerile obișnuite, nou create, printr-un șir de caracteristici:

- ✓ au produse sau modele de business inovative, dificil de copiat;
- ✓ au potențial de creștere rapidă – majoritatea startup-urilor de succes sunt din domeniu IT, grație faptului că aceste produse pot fi răspândite rapid la nivel regional și chiar global;
- ✓ sunt finanțate diferit în comparație cu companiile normale – de obicei, startup-urile sunt finanțate din resursele fondatorilor sau utilizează resursele investitorilor privați, ca exemplu se apelează la așa numiții „Business Angels”, organizații de venture capital sau sunt organizate campanii de crowdfunding;
- ✓ investitorii privați sunt interesați în startup-uri nu pentru profit ci pentru valoarea la care vor fi vândute în viitor acțiunile acestor companii.

Deși nu există încă un standard unic pentru definirea termenului de startup, comunitatea de afaceri recunoaște că acestea sunt o clasă specială de companii tinere, cu spirit inovativ și cu o cultură organizațională deosebită. De obicei, termenul de startup este aplicat în raport cu companiile nou create, aceasta, însă aceasta nu este o caracteristică obligatorie – startup poate fi considerat și un proiect nou, dezvoltat în cadrul unei companii existente.

**Cum poate fi explicat interesul sporit față de startup-uri?**

În lumea businessului, startup-urile sunt percepute drept companii capabile de a distruge industriile existente și a introduce produse și procese absolut noi. Această abordare, în combinație cu exemplele de startup-uri de succes, au făcut ca interesul față de ele să crească considerabil.

Cine sunt persoanele interesate de startup-uri?

- ❖ *fondatorii – startup-urile au devenit o întrupare a versiunii moderne a visului american – oricine poate să înceapă cu o idee, să muncească din greu și să devină bogat;*
- ❖ *finanțatorii - grație potențialului de creștere rapidă, investiția într-un startup poate da o rentabilitate de câteva sute de procente anual, ceea ce nu poate fi obținut investind într-o afacere obișnuită (în același timp aceste investiții au și un grad foarte ridicat de risc).*

Interesul sporit față de startup-uri a dus la apariția incubatoarelor, acceleratoarelor, hub-urilor etc. care urmăresc susținerea persoanelor cu idei la etapa de startup, a diferitor evenimente de startup organizate la nivel local, regional, internațional, a platformelor de colectare a resurselor financiare.

**2. Elaborarea modelului de business pentru startup-uri**

Folosirea Business Model Canvas pentru startup-uri, a demonstrat că acest model nu corespunde specificului acestui gen de afaceri. Pentru startup-uri este dificil de a completa unele blocuri din model, precum partenerii cheie sau canalele de distribuție. Din acest motiv, pentru startup-uri a fost dezvoltată o versiune simplificată a modelului de business – Lean Canvas.



*Lean Canvas – o variație a Business Model Canvas adaptată pentru afacerile aflate în stadiul incipient de lansare.*

Scopul acestui model este de a ajuta antreprenorul să elaboreze un Produs Minim Viabil.

**NOTĂ INFORMATIVĂ**

*Termenul Produsul Minim Viabil (PMV), a fost lansat și promovat de Eric Ries în cartea The Lean Startup.*

*PMV este o tehnica de testare a unei idei, prin intermediul căreia un produs este dezvoltat cu minimum de caracteristici, suficiente pentru a atrage clienți timpurii.*

*Un produs minim viabil are trei caracteristici principale:*

- ✓ *oferă suficient de multă valoare, încât îi determină pe oameni să cumpere chiar și în forma lui inițială;*
- ✓ *demonstrează beneficiile viitoare, astfel încât păstrează clienții inițiali aproape;*
- ✓ *oferă feedback constant, care ajută la dezvoltarea viitoarelor caracteristici ale produsului.*

*PMV este considerat vehicul de învățare. Elementul cheie al acestei tehnici constă în construirea viziunii produsului final în mintea clienților inițiali.*

Elaborarea unui PMV permite antreprenorului să înțeleagă mult mai bine care sunt următorii pași pe care trebuie să-i întreprindă pentru a dezvolta afacerea.

Similar Business Model Canvas, Lean Canvas este o planșă constituită din 9 blocuri, doar că informația inclusă în acestea și consecutivitatea de completare sunt diferite în comparație cu Business Model Canvas (vezi figura 2.4). O regulă de bază a Lean Canvas este de a exclude din model orice informație care poate fi de prisos.

Problema  Alternative existente  1	Soluția  4	Valoarea unică propusă  Conceptul de înalt nivel (diferențierea produsului)  3	Avantaje competitive  8	Segmente de consumatori  Primii clienți  2
	Indicatori cheie  8		Canale de distribuție  5	
Structura cheltuielilor  7			Fluxuri de venituri  6	

Figura 2.4. Prezentarea ideii de afaceri prin Lean Canvas

Completarea modelului Lean Canvas poate fi realizată în baza răspunsurilor antreprenorului la următoarele întrebări:

1. **Problema:** Care 3 probleme importante ale consumatorului vor fi soluționate? Ce alternative de soluționare a problemelor respective folosesc deja consumatorii?
2. **Segmentele de consumatori:** Care sunt categoriile țintă de clienți? Care sunt caracteristicile clientului timpuriu ideal (a celui care va accepta primul să consume produsul)?
3. **Valoarea unică propusă:** Prin ce este diferit produsul și de ce merită atenția consumatorilor? Cum poate fi descris produsul într-o frază scurtă? Este capabilă fraza formulată să răspundă la întrebările: Care este esența produsului? Cine sunt clienții? De ce ar fi interesați de produsul oferit? Prin ce se diferențiază produsul/serviciul propus de analogiile care există deja pe piață?
4. **Soluția:** Ce soluții sunt propuse pentru fiecare dintre cele 3 probleme identificate?
5. **Canalele de marketing:** Prin ce canale se va comunica cu consumatorii despre produsul/serviciul oferit? Cum vor fi organizate vânzările?
6. **Veniturile:** Ce surse de venit sunt planificate? Cât sunt dispuși să plătească consumatorii pentru produs/serviciu? La ce prețuri va fi oferit produsul/serviciul diferitor segmente de consumatori? Cum este argumentată variația de preț a produselor?
7. **Structura:** Care sunt cheltuielile ce vor fi suportate? Care este cota cheltuielilor fixe și a celor variabile?
8. **Indicatori cheie:** Care sunt indicatorii după care va fi măsurată performanța afacerii?
9. **Avantajul competitiv:** Cum va fi apărat produsul/serviciul de riscul copierii de către concurenți?

### 3. Acumularea feedback-ului și pivotarea modelului de business

Conform definiției, startup-urile oferă produse noi, inovative, respectiv, există o probabilitate mare ca ulterior, aceste produse să fie ignorate de către consumatori. Din acest

motiv, este foarte important de a primi feedback de la potențialii consumatori încă la etapa de elaborare a modelului de business.

Feedback-ul acumulat permite validarea sau respingerea ipotezelor cu referire la problemele consumatorilor, valoarea propusă, canalele de distribuție etc., formulate la etapa de elaborare a modelului de business (este valabil atât pentru Lean Canvas, cât și pentru Business Model Canvas).

***Cum poți obține feedback de la clienții potențiali pentru un bun care încă nu a fost produs?***

*Cel mai realist feedback cu referire la produs va fi obținut de către antreprenor după ce îl va expune spre vânzare, însă atunci opinia cumpărătorului ar putea să nu mai conteze, după ce resursele disponibile au fost cheltuite la producerea unui bun de care consumatorii nu sunt interesați. Pentru a evita astfel de situații, se recomandă de a afla opinia acestora înainte de al produce.*

*Pentru a afla opinia potențialului consumator despre produs, pot fi utilizate diverse tehnici, precum:*

- ✓ **Publicitatea falsă** - presupune măsurarea interesului față de produsul viitor prin organizarea campaniilor publicitare. În acest scop pot fi folosite toate tipurile de publicitate, totuși sunt recomandate canale de promovare cu cheltuieli mici, dar care permit scalarea simplă a interesului consumatorilor. Cele mai eficiente canale, în acest sens, sunt publicitatea pe Google AdWord (se plătește în funcție de numărul de click-uri făcute pe anunțul publicitar) și link tracking – se măsoară numărul persoanelor care au accesat link-ul activ inclus în oferta trimisă prin email. O metodă relativ ieftină este și plasarea anunțurilor publicitare, însă efectele acesteia sunt dificil de măsurat.
- ✓ **Elaborarea unui Landing page** – este o pagină web, creată special pentru acest produs, intrarea pe care este sugerată prin publicitatea online (prin Google AdWords, rețelele de socializare, email). Numărul de intrări pe pagină și analiza hărții click-urilor, permit înțelegerea faptului cât de interesant este produsul pentru consumatori și ce aspecte ale ofertei sunt mai atractive. În același timp amplasarea pe pagină a unui buton care cheamă la o anumită acțiune permite antreprenorul să testeze disponibilitatea potențialilor cumpărători de a plăti pentru acest produs (cu butonul cumpără acum), de a primi informații despre produs (cu butonul subscrie-te la notificări) sau de a participa la sondaje (cu butonul completează chestionarul).
- ✓ **Organizarea vânzărilor false** – prin amplasarea butonului cumpără acum pe Landing page sau prin plasarea produsului într-un singur magazin, pentru un termen foarte scurt.
- ✓ **Organizarea pre-vânzărilor** – prin intermediul platformelor on-line care oferă posibilitatea de a face vânzări înainte ca bunul să fie produs (ca exemplu Kickstarter). Antreprenorul poate plasa o publicitate de promovare a produsului pe platformă, persoanele interesate plătind pentru ca acesta să fie produs.
- ✓ **Semnarea contractelor și/sau colectarea scrisorilor de intenție** – scrisorile de intenție pot fi considerate un gen de pre-vânzări chiar dacă, din punct de vedere juridic, persoanele care au semnat scrisorile de intenție nu se obligă să facă cumpărătura.
- ✓ **Testarea A / B** - permite compararea a două sau mai multe versiuni ale aceluiași produs. Pentru a testa anumite versiuni ale produsului, sunt oferite modificări (uneori minime) pentru a verifica impactul asupra comportamentului consumatorului. Ca exemplu, pentru un site specializat în comerț electronic poate fi modificată amplasarea butonului cumpără acum sau culoarea site-ului.

Datele acumulate de la potențialii consumatori sunt utilizate pentru a consolida modelul de business elaborat sau pentru a-l adapta în conformitate cu specificul pieței țintă (vezi figura 2.5).





Figura 2.4. Procesul de ajustare a modelului de business

Conform desenului, ipotezele antreprenorului cu referire la produs, căile de distribuție etc. sunt urmate de acțiunile de implementare, după care, acestea sunt testate prin măsurarea rezultatelor. Analiza datelor obținute în urma măsurărilor efectuate, poate valida ipotezele inițiale ale antreprenorului sau, dimpotrivă, le poate nega. În cazul validării, antreprenorul va persevera, adică va merge înainte cu ideea respectivă. Dacă însă, ipotezele nu sunt confirmate prin datele acumulate, este necesar de a pivota, adică de a genera noi idei, astfel încât să adapteze produsul la necesitățile consumatorului. Ipotezele noi, sunt și ele verificate, parcurgând toți pașii prezentați în desenul 2.4.



#### NOTĂ INFORMATIVĂ

Conform DEX, cuvântul a pivota se referă la acțiunea de rotire în jurul unui ax perpendicular (se utilizează în raport cu două corpuri aflate în contact).

În business, termenul a pivota a fost introdus recent. Pivotarea este aplicată atunci când modelul de business elaborat nu funcționează (și acest lucru se întâmplă destul de frecvent). În aceste situații antreprenorul pivotează către un plan B, pentru a face modelul viabil - adică, antreprenorul identifică lacunele modelului inițial și caută căi posibile de corectare a acestuia, pentru ai asigura viabilitatea.



## Autoevaluare:

### Verificarea cunoștințelor:

1. *Ce este un startup și prin ce se diferențiază de o afacere tradițională, nou creată?*
2. *Ce reprezintă un Lean Canvas și care sunt compartimentele acestuia?*
3. *Ce este PMV-ul?*
4. *Care sunt canalele prin care poate fi testat produsul/serviciului oferit de startup?*
5. *Ce este pivotarea și care este importanța ei pentru startup?*

### Teme pentru reflecții:

1. *Prin ce se explică interesul atât de mare al publicului larg față de startup-uri, existând multiple proiecte, incubatoare, acceleratoare etc. orientate spre susținerea acestora?*
2. *Prin ce se deosebește Lean Canvas de Business Model Canvas? De ce pentru Startup-uri nu este recomandabil să fie aplicat Business Model Canvas?*

## Tema 2.5.

### DE CE DEPINDE SUCCESUL AFACERILOR NOU CREATE?

---

#### 1. Măsurarea succesului unei afaceri mici

Antreprenorii susțin, că businessul este imprevizibil și singurul lucru de care poți fi sigur în afacerea ta, este faptul că totul se schimbă instantaneu. Respectiv, pentru a cunoaște ce merge bine, și respectiv, ce merge prost într-o afacere, este nevoie de a monitoriza în permanență diferiți indicatori de performanță.

Gradul de performanță a unei afaceri mici poate fi măsurat prin monitorizarea următoarele aspecte:

1. *Starea financiară a afacerii* - primul lucru care vorbește despre performanța afacerii, sunt banii generați de aceasta – fără bani afacerea încetează să mai existe, iar prezența lor permite dezvoltarea. Pentru a cunoaște starea financiară a afacerii, sunt monitorizate fluxurile de numerar, profiturile și pierderile suportate, starea bilanțului (care include valoarea și structura activelor, a pasivelor și a capitalului propriu).
2. *Satisfacția clienților* - dacă clienții nu sunt satisfăcuți de produsul achiziționat, este foarte mare probabilitatea că nu vor mai cumpăra produsul. Satisfacția clienților poate fi măsurată prin organizarea sondajelor, a interviurilor, colectarea recenziilor, comentariilor.
3. *Modificarea în timp a numărului de clienți* - o bază de clienți în continuă creștere este un semn sigur a faptului că au fost alese corect produsul și segmentul țintă de clienți. Fără o bază de clienți în creștere, este imposibil de a asigura extinderea afacerii. În același timp, este important de a cunoaște câți clienți noi apar în rezultatul diferitor acțiuni întreprinse (introducerea de produse noi, schimbarea canalelor de promovare etc.).



4. *Satisfacția personalului* - satisfacția angajaților este un alt indicator cheie al succesului în afaceri. Dezvoltarea unui mediu de lucru care recompensează angajații pentru efortul depus, este un imperativ în atragerea și păstrarea angajaților de calitate. Dacă angajații știu că sunt apreciați, sunt mult mai susceptibili să muncească în plus atunci când este necesar.
5. *Cunoașterea tendințelor de pe piață* - cunoașterea tendințelor pieței este importantă, deoarece scăderea unor indicatori financiari s-ar putea să fie generată de conjunctura pieței și nu de managementul defectuos al afacerii. În același timp, reducerea profitabilității unor produse poate fi un indiciu pentru necesitatea de a introduce produse noi.
6. *Evaluarea percepțiilor proprii ale antreprenorului* - una dintre cele mai importante măsuri a succesului în afaceri este gradul de mulțumire a antreprenorului de rezultatele obținute. Dacă antreprenorul este nemulțumit de afacere, nu va dura mult înainte ca nemulțumirea să înceapă să afecteze angajații și chiar clienții. Pentru a evita astfel de situații, este nevoie de a identifica la timp sursele de nemulțumire și a face schimbările necesare.

## **2. Factorii de care depinde succesul afacerilor nou create**

Statisticile arată că aproximativ 99% dintre afacerile nou create eșuează în primii 10 ani, 60% dintre care își încetează activitatea chiar în primul an după lansare. Ash Maurya, autorul modelului Lean Canvas, în *The BOOTSTART Manifesto*, susține, că cele mai frecvente cauze ale eșecului afacerilor nou create sunt: lipsa banilor, lipsa echipei, dezvoltarea slabă a produsului, sincronizarea proastă a proceselor, lipsa clienților, concurența excesivă, lipsa de focalizare a antreprenorului/echipei, lipsa pasiunii față de produs/domeniu, locația aleasă greșit, rentabilitatea scăzută, epuizarea entuziasmului, apariția problemelor de caracter legal.

Dacă un număr mare de afaceri eșuează, apare întrebarea – ce au deosebit afacerile care rezistă și devin de succes? În lista de top 10 factori cu impact semnificativ asupra succesului afacerilor, frecvent, sunt enumerați următorii:

1. *Modul de gândire a creatorului de afacere* - succesul afacerii este un produs al efortului continuu din partea antreprenorului și a modului în care acesta percepe realitatea. Construirea afacerii presupune confruntarea permanentă cu diverse probleme, respectiv, reacția antreprenorului la provocările care apar, determină soarta afacerii.
2. *Ideea de afaceri* - pentru ca afacerea să aibă succes, nu este obligatoriu să se ofere un produs excepțional. O afacere de succes poate fi construită și în baza îmbunătățirii unui produs care deja există. Important este ca produsul oferit să soluționeze o problemă reală a consumatorului, asigurându-și, astfel, piață de desfacere.
3. *Capitalul* - pentru succesul afacerii, contează nu atât volumul de bani cu care se operează dar modul în care sunt gestionați. Prosperă afacerile care investesc profiturile în dezvoltare.
4. *Echipa* - o afacere de succes necesită o echipă formată din persoane competente, care elaborează strategii de dezvoltare și asigură implementarea planurilor.
5. *Timpul potrivit* - pentru a atinge succesului în afaceri, este nevoie de a avea un plan strategic și o echipă competentă pentru a executa acest plan. Dar, cel mai important, este ca planul să fie executat la momentul potrivit.

6. *Networking-ul* - consolidarea relațiilor cu actori-cheie ai afacerii (parteneri, mentori, clienți etc.), permite atât soluționarea mai simplă a problemelor cu care se confruntă afacerea, cât și identificarea noilor posibilități de dezvoltare.
7. *Adaptabilitatea* - lumea afacerilor este dinamică și imprevizibilă, respectiv, adaptabilitatea la circumstanțe permite afacerii să se mențină și să fie competitivă.
8. *Onestitatea* - pentru ca afacerea să prospere, este nevoie ca antreprenorul să fie onest cu asociații, investitorii, angajații, clienții, furnizorii. Pierderea încrederii din partea actorilor cheie va împinge afacerea spre eșec.
9. *Competența* - competența este o combinație dintre cunoștințele despre afaceri, buna înțelegere a industriei și experiența acumulată de-a lungul anilor. Competența antreprenorului și a membrilor echipei este cel mai important factor al succesului. Lipsa de competență face ca toate oportunitățile de afaceri să fie ratate.
10. *Loialitatea clienților* - motivul pentru care se fondează o afacere este de a servi clienții. Respectiv, dacă afacerea nu poate servi clienților nu va putea să existe. Pentru a reuși, este nevoie de a crea o armată cât mai mare de clienți loiali.

Factorii de succes, enumerați mai sus, scot în evidență faptul că succesul unei afaceri este dependent, în mare măsură, de personalitatea antreprenorului.

***Prin ce se deosebesc antreprenorii de succes de toți ceilalți antreprenori?***

*Studiile realizate în domeniu, au arătat că toți antreprenorii de succes au caracteristici personale similare, printre care:*

- ✓ *Tenacitate – antreprenorii de succes au capacitatea de a o lua de la capăt după fiecare eșec.*
- ✓ *Pasiune - antreprenorii de succes nu sunt motivați doar de dorința de a obține cât mai mulți bani, ci și de pasiunea pentru produsul sau serviciul lor, de oportunitatea de a soluționa o problemă și de a face viața clienților mai ușoară, mai bună și mai ieftină.*
- ✓ *Toleranță pentru risc – un antreprenor de succes trebuie să-și poată depăși frica de umilințe sau de faliment, teama că va rămâne fără lichidități.*
- ✓ *Viziune - capacitatea de a sesiza o oportunitate și de a imagina ceva acolo unde alții n-au văzut nimic. Antreprenorii au curiozitatea de a identifica nișe cu potențial. Ei au o viziune pe care sunt în stare s-o împărtășească investitorilor, clienților, echipei.*
- ✓ *Încredere în sine - antreprenorul trebuie să fie sigur că produsul său corespunde unei necesități de pe piață actuală sau viitoare.*
- ✓ *Flexibilitate - supraviețuirea unei afaceri depinde de adaptare, respectiv, antreprenorul trebuie să fie flexibil în privința produsului/serviciului pe care-l oferă, pentru ca acesta să răspundă la schimbările cererii și a condițiilor de pe piață.*
- ✓ *Încălcarea regulilor - antreprenorii de succes sfidează convenționalul, propunând soluții noi, originale.*

***3. Rolul ecosistemului antreprenorial în dezvoltarea businessului***

Succesul unor afaceri concrete este dependent de calitățile personale ale antreprenorului. În același timp, amploarea activității antreprenoriale la nivel local, regional sau național este determinată de calitatea ecosistemului antreprenorial.



*Ecosistemul antreprenorial – mediul social și economic care afectează activitatea antreprenorială.*

Conceptul de ecosistem antreprenorial se referă la natura colectivă și sistemică a antreprenoriatului. Firmele noi apar și cresc nu doar din motivul că s-au găsit indivizi talentați și cu inițiativă care le-au creat și le-au dezvoltat. Companiile noi apar și grație faptului că se află într-un mediu sau "ecosistem" format din jucători privați și publici, care susțin și facilitează acțiunea antreprenorilor. Iar asta înseamnă că pentru a stimula activitatea antreprenorială într-o anumită regiune este nevoie de a facilita crearea unui ecosistem favorabil pentru lansarea afacerilor noi.

Atingerea acestui obiectiv este o sarcină extrem de dificilă, din motiv că ecosistemul este constituit din multiple elemente (vezi figura 2.5).

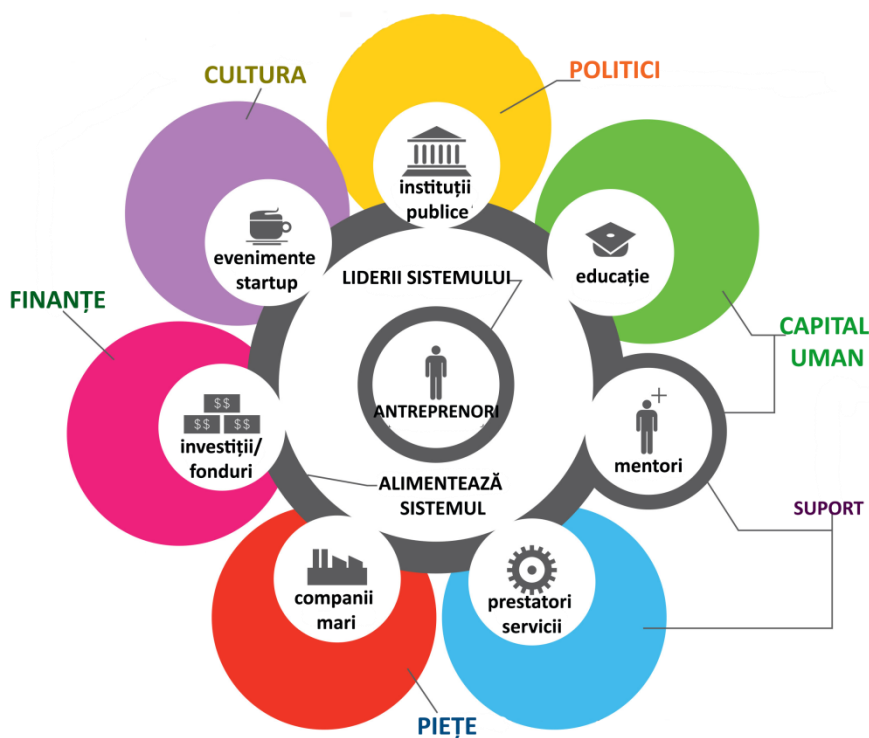


Figura 2.5. Structura ecosistemului antreprenorial

Conform imaginii, în centru ecosistemului se află antreprenorul, care desfășoară, de facto, activitatea antreprenorială, în același timp, activitatea respectivă este accelerată sau dimpotrivă, frânată de ecosistem. Fiecare dintre cele șase sfere ce formează ecosistemul (cultura, finanțele, piețele, capitalul uman, suportul și politicile), generează factori favorabili sau impedimente pentru antreprenoriat. Ca exemplu, training-urile și consultanța calitativă, oferite de organizații private, guvernamentale sau ONG-uri și experiența mentorilor favorizează inițiativa antreprenorială, iar nivelul avansat de corupție în instituțiile publice, dimpotrivă, o frânează.



## Autoevaluare:

### Verificarea cunoștințelor:

1. Care sunt aspectele afacerii ce trebuie să fie monitorizate pentru ai asigura menținerea în timp a succesului?
2. Care sunt factorii cu impact semnificativ asupra succesului afacerilor?
3. Ce calități personale au antreprenorii de succes?
4. Ce reprezintă ecosistemul antreprenorial și din ce elemente este format?

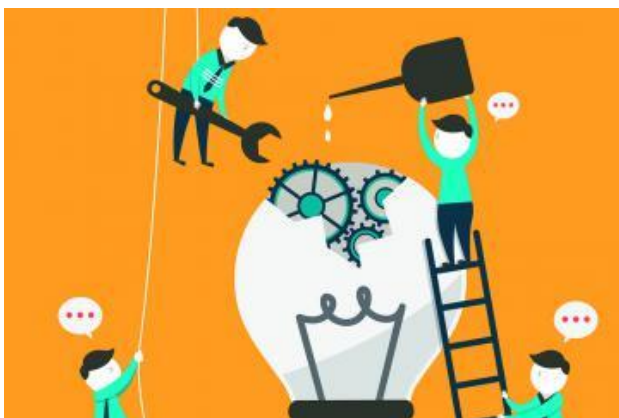
### Teme pentru reflecții:

1. De ce satisfacția personalului este considerată indicator cheie al succesului unei afaceri?
2. Networking-ul este considerat un factor tot mai important pentru soluționarea diverselor probleme, inclusiv a celor legate de afaceri. Poți să aduci exemple din experiența personală care demonstrează rolul networking-ului în soluționarea problemelor personale?
3. În condițiile în care antreprenorul își dorește un profit cât mai mare din afacerea pe care o dezvoltă, iar acest profit depinde de plățile pe care le face consumatorul pentru produsele/serviciile oferite, putem considera că în business este loc pentru onestitate?
4. Instituțiile publice sunt o componentă importantă a ecosistemului antreprenorial. În opinia ta, ce ar trebuie să facă aceste instituții pentru a stimula activitatea antreprenorială a tinerilor? Dar sistemul educațional?

## Capitolul 3 **RESURSELE UTILIZATE ÎN ACTIVITATEA ÎNTREPRINDERII**

*Implementarea oricărui model de business presupune utilizarea de resurse, care aparțin antreprenorului sau sunt atrase în schimbul anumitor plăți specifice. Accesul la resurse, calitatea și prețul lor, determină atât posibilitatea de implementare a unui model de business cât și calitatea și prețul bunurilor/serviciilor care rezultă din implementarea acestuia.*

*Materialului din capitolul 3, este focusat atât pe identificarea corelației dintre idea de afaceri și resursele necesare implementării, cât și pe înțelegerea importanței pe care o au prețul și randamentul resurselor asupra rezultatelor afacerii.*



*Înșușirea materialului va permite:*

- ✓ *cunoașterea specificului diferitor tipuri de resurse utilizate în activitatea întreprinderii și conștientizarea importanței acestora;*
- ✓ *înțelegerea corelației existente între resursele disponibile pentru utilizare de către întreprinderi și bunurile/serviciile oferite (în materie de preț, calitate, sortiment etc.);*
- ✓ *crearea setului de resurse necesare pentru implementarea unui model de business și justificarea deciziilor luate prin aplicarea calculelor;*
- ✓ *conștientizarea importanței gestiunii corecte a resurselor și identificarea căilor de optimizare a procesului de management a resurselor.*

### Tema 3.1. CUM ÎȘI ALEGE ÎNTREPRINDEREA RESURSELE?

#### 1. Tipurile de resurse utilizate de întreprindere

Indiferent de tipul de produs sau serviciu pe care își planifică întreprinderea să-l ofere consumatorului, obținerea acestuia presupune desfășurarea unui set de activități specifice, care, la rândul său, presupun consumul de resurse (vezi figura 3.1).



Figura 3.1. Transformarea resurselor în bunuri și servicii

Întreprinderea se află la intersecția dintre două piețe, piața de resurse și cea de desfacere, setul de resurse achiziționat pe prima piață fiind corelat cu tipurile de bunuri pe care și le planifică să le ofere pe piața de desfacere.



**Resursele economice** – totalitatea elementelor materiale și nemateriale, a condițiilor ce pot fi utilizate în activitatea întreprinderii.

Activitatea întreprinderii nu se rezumă doar la procesul de producție propriu-zis, ea implicând și activități legate de planificare, evidență și analiză, aprovizionare, desfacere etc. Fiecare dintre activitățile desfășurate presupune utilizarea resurselor specifice. Ca exemplu, producerea pastelor făinoase presupune posedarea ingredientelor corespunzătoare tehnologiei de producere, a utilajelor specializate, a personalului calificat etc., iar comercializarea acestora necesită spații comerciale, personal cu cunoștințe și competențe în vânzări, mijloacelor de transport etc.

Deoarece întreprinderea desfășoară activități diverse, resursele utilizate sunt și ele diferite (vezi tabelul 3.1).

*Categorii de resurse utilizate de întreprindere*

<b>R e s u r s e</b>	<b>productive</b>	<i>munca productivă</i> - potențialul de muncă, creație și inovare al personalului angajat
		<i>tehnologiile și alte resurse informaționale</i>
		<i>condițiile tehnice de producție:</i>
		✓ terenuri și clădiri pentru producție, depozitare și vânzare
		✓ mașini, instalații și unelte
		✓ sisteme de asigurare a utilităților – apă, căldură, gaze, electricitate, aer condiționat, comunicații
	✓ sisteme de transport pentru materiale, produse și oameni	
	✓ instalații și sisteme pentru depozitarea bunurilor și a informațiilor	
	✓ clădiri și dotări pentru personal	
	✓ dotări pentru asigurarea securității oamenilor și a echipamentelor	
	<i>materii prime, materiale, resurse energetice, alte bunuri</i> - care se transforma sau se vând ca atare	
	<i>servicii de la terți</i> - apă și canalizare, telecomunicații, Internet etc.	
	<i>drepturi reale</i> - patente, licențe, brevete, mărci comerciale etc.	
	<b>financiare</b>	<i>numerar</i> aflat în casierie și/sau pe conturile curente
		<i>depozite bancare</i>
		<i>creanțe</i> (ex. datorii de încasat de la clienți)
<i>titluri de valoare</i> – acțiuni, obligațiuni emise de către alte entități și achiziționate de către întreprindere		
<i>cota parte deținută în capitalul statutar al altor întreprinderi</i>		
<b>manageriale</b>	<i>competențe manageriale</i>	
	<i>baze de date</i>	
	<i>soft-uri specializate</i>	
	<i>sisteme de evidență și control</i>	

**2. Importanța fiecărei categorii de resurse pentru activitatea întreprinderii**

Adesea, analizând resursele întreprinderii, se fac referințe doar la acele elemente care sunt nemijlocit implicate în activitatea de bază (producerea bunurilor/organizarea lucrărilor/prestarea serviciilor), adică la personal, tehnologii, condiții tehnice, materii prime etc., fără acestea activitățile respective fiind imposibile. Însă alături de acest gen de resurse, un rol important în activitatea întreprinderii revine resurselor financiare.

Resursele financiare nu participă nemijlocit la activitatea operațională a întreprinderii, dar ele, fie că fac posibilă atragerea resurselor productive, dacă ne referim la numerar (proprietarii de resurse productive solicită plăți pentru acestea) sau aduc întreprinderii venituri suplimentare. Veniturile suplimentare sunt obținute în cazul în care întreprinderea utilizează numerarul pentru a face plasamente.



***Ce câștiguri poate obține întreprinderea în urma realizării plasamentelor?***

*Pe lângă încasările generate din activitatea de bază, întreprinderea poate obține venituri din realizarea diferitor plasamente.*

*Cel mai simplu tip de plasament este depozitul bancar, care presupune că întreprinderea transmite temporar băncii dreptului de utilizare a numerarului, în schimbul unei dobânzi. Întreprinderea încheie contracte de depozitare în cazul în care o parte din numerarul aflat pe contul curent nu va fi utilizat un anumit interval de timp pentru efectuarea plăților.*

*Un alt gen de plasamente sunt titlurile de valoare, cele mai des întâlnite fiind acțiunile și obligațiunile. În acest caz, întreprinderea achiziționează titluri de valoare care urmează să-i aducă venituri sub formă de dobânzi (în cazul obligațiunilor) sau de dividende (în cazul acțiunilor). Întreprinderea poate obține venituri și din vânzarea titlurilor de valoare la prețuri mai mari în comparație cu cel la care au fost achiziționate.*

*În același timp, întreprinderea poate fi fondator sau co-fondator al altor entități. În acest caz, o parte din numerarul întreprinderii este utilizat pentru crearea capitalului statutar al entității respective. Participarea întreprinderii în calitate de fondator este justificată prin posibilitatea de a obține dividende în urma funcționării entității sau obținerea de alte beneficii (ca exemplu entitatea fondată este specializată în producerea de materii prime utilizate în activitatea întreprinderii).*

Din grupul de resurse financiare fac parte și creanțele, care apar, în special, în urma vânzărilor de bunuri cu amânarea plăților (vânzările în credit). Creanțele sunt considerate resurse financiare, deoarece întreprinderea mizează să încaseze sumele respective, adică să le transforme în numerar, care va fi utilizat pentru efectuarea plăților.

Resursele financiare și cele productive sunt strâns legate între ele, acestea fiind supuse unui proces continuu de transformare (vezi figura 3.2).



Figura 3.2. Procesul de transformare a resurselor

Chiar dacă sunt diferite din punct de vedere al modului de utilizare, atât resursele productive cât și cele financiare au impact asupra profitului. Impactul resurselor productive este resimțit prin intermediul costurilor suportate la producerea de bunuri și/sau prestarea serviciilor (costurile de producție sunt dependente atât de prețul resurselor cât și de productivitatea lor). Resursele financiare influențează profitului întreprinderii atât prin intermediul veniturilor obținute din plasamente cât și prin intermediul avantajelor obținute pe piețele de aprovizionare și de desfacere.

Al treilea bloc de resurse, utilizate de către întreprindere, se referă la potențialul managerial pe care îl posedă. Acesta include atât competența personalului implicat în management cât și



diverse structuri, sisteme care sunt utilizate în gestiunea întreprinderii. Acestea devin o componentă tot mai importantă a setului de resurse utilizate de către întreprindere, ele influențând rezultatele obținute din utilizarea resurselor productive și a celor financiare. Ca exemplu, sistemele de management al calității, care presupun controlul permanent și la toate etapele a calității produselor, asigură menținerea calității produselor la nivel înalt, respectiv diminuează riscurile de pierdere a piețelor de desfacere. La rândul său, aplicarea unor metode eficiente de management al proiectelor permite optimizarea lucrului echipei, diminuarea timpului necesar pentru monitorizare și control a exercitării funcțiilor de către membrii echipei.

### ***3. Alegerea și combinarea resurselor productive***

În tabelul 3.1, sunt prezentate trei grupe de resurse, fiecare dintre acestea fiind cu impact asupra profitului întreprinderii. Chiar dacă fiecare dintre cele trei grupe de resurse sunt importante pentru activitatea întreprinderii, totuși, pe prim plan sunt puse resursele productive, fără de care activitatea întreprinderii nu este posibilă.

Necesitatea de alegere a resurselor este un rezultat a trei caracteristici ale resurselor economice:

- ✓ *resursele sunt complementare* - adică pot fi utilizate în procesul de producere doar fiind combinate (ca exemplu utilajele vor funcționa doar dacă sunt combinate cu resurse umane, combustibil și materii prime);
- ✓ *resursele sunt substituibile* (ca exemplu anumite operațiuni în procesul de producere pot fi realizate manual sau mașinizat, respectiv resursele umane pot fi substituite prin utilaje și invers);
- ✓ *resursele sunt adaptabile* (ca exemplu, utilizarea tehnicii performante în producție necesită angajarea personalului de o calificare mai înaltă sau instruirea personalului existent în vederea dezvoltării cunoștințelor și competențelor solicitate de tehnica nouă).

Procesul de alegere a resurselor productive pornește de la alegerea tehnologiei de producere și a modului de organizare a activității întreprinderii. Deciziile de selectare a tehnologiilor sunt luate în funcție de un șir de factori, printre care: condițiile de acces la tehnologie, prețul și accesul la resursele productive corespunzătoare tehnologiei respective, scara producției, capacitatea pieței de desfacere etc.

**Cum poate obține întreprinderea acces la tehnologii?**

*Tehnologiile aplicate de întreprindere pot fi tradiționale cu acces liber sau avansate, pentru care sunt puse restricții de utilizare. La rândul său, tehnologiile avansate pot fi un rezultat al cercetărilor și experienței acumulate de către întreprindere sau pot fi obținute prin transferul tehnologic.*

*Transferul tehnologic are loc prin diferite căi:*

- ✓ **Cesiunea brevetului** – întreprinderea cumpără dreptul asupra unei tehnologii care este brevetată, obținând dreptul de autor asupra tehnologiei sau dreptul exclusiv de a aplica tehnologia într-o anumită regiune (cesiunea poate fi totală sau parțială);
- ✓ **Obținerea licenței pentru aplicarea tehnologiei brevetate** - obținerea dreptului de utilizare a tehnologiei;
- ✓ **Achiziția utilajului** - tehnologia este transmisă odată cu tehnica și diversele documente ce o însoțesc: scheme de fluxuri tehnologice, schițe de mașini sau utilaje etc.
- ✓ **Inginereeng** – întreprinderea poate beneficia de serviciul de proiectare, consultanță și asistență în vederea implementării unei noi tehnologii din partea entităților care posedă tehnologia respectivă;
- ✓ **Achiziția unei francize** - achiziția francizei presupune, pe lângă altele, și transferul tehnologiilor de producție și comercializare a bunurilor.

Deciziile luate în raport cu tehnologiile de producere sunt primordiale pentru activitatea întreprinderii, deoarece fiecare tehnologie presupune investiții în mijloacele fixe necesare organizării producției (spații productive, utilaje, instalații etc.), personal cu pregătire specială, materii prime, consumabile de anumită calitate etc. În același timp, tehnologiile aplicate au impact direct asupra productivității resurselor utilizate și a calității bunurilor fabricate, a costurilor per unitate de produs și a capacității de producție a întreprinderii.

Un alt factor care influențează decizia cu referire la tipul, volumul și structura resurselor utilizate este modul de organizare a activității întreprinderii. Pentru același domeniu de activitate pot fi aplicate diferite modele de organizare a proceselor operaționale. Ca exemplu, o întreprindere specializată în producerea mobilei de tip Been-bag poate organiza toate procesele în interior, în acest caz fiind necesare asigurarea cu spații de producție și depozitare, mașini de cusut și utilaje pentru croit, stofă și ață etc., sau poate externaliza coaserea sacilor utilizând outsourcing-ul, ceea ce exclude necesitatea de a achiziționa mașini de cusut, de a arenda spații pentru producție etc. La rândul său comercializarea poate fi organizată online, în magazinul de firmă sau prin intermediul unei rețele de distribuție. Fiecare dintre modelele selectate de către întreprindere presupune utilizarea diferitor categorii de resurse sau resurse similare dar în proporții diferite.

Selectarea tehnologiilor și a modului de producție care va fi aplicat de către întreprindere se face în funcție de impactul pe care îl vor avea deciziile respective asupra performanței întreprinderii. În fiecare caz, contează care este necesarul de investiții inițiale și în cât timp pot fi recuperate, care este costul unitar al bunurilor produse și ce impact au asupra calității produselor/serviciilor, cum vor reacționa cumpărătorii la modificările intervenite și care sunt riscurile asociate tehnologiei sau a modului de producție selectat.



## Autoevaluare:

### Verificarea cunoștințelor:

1. Ce sunt resursele economice și care sunt tipurile de resurse utilizate de către întreprinderi?
2. Care este importanța resurselor financiare pentru întreprindere? Dar a celor manageriale?
3. Ce tipuri de venituri poate obține întreprinderea din utilizarea resurselor financiare?
4. Care sunt cele trei caracteristici ale resurselor economice?
5. Care sunt căile prin intermediul cărora are loc transferul de tehnologii?

### Teme pentru reflecții:

1. De ce bazele de date sunt considerate resurse economice? Dar sistemele de evidență și control?
2. Cum poate fi explicat interesul întreprinderilor față de plasamente în titlurile de valoare emise de către alți subiecți economici, în condițiile în care ar putea folosi aceste resurse pentru extinderea activității proprii?
3. Dat fiind faptul că resursele economice sunt complementare și substituibile, care sunt factorii ce determină combinațiile de resurse utilizate de către întreprinderi?

## Tema 3.2.

### CE REPREZINTĂ CAPITALUL ÎNTRINDERII?

#### 1. Rolul capitalului în desfășurarea activității întreprinderii

Evaluarea capacității întreprinderii de a produce bunuri și/sau presta servicii pornește de la analiza capitalului posedat.



**Capitalul** – totalitatea bunurilor economice deținute de către întreprindere, care sunt destinate producerii de bunuri și/sau servicii în scopul vânzării și obținerii de profit.

**IMPORTANT!** Noțiunea de capital este asociată cu capacitatea de a aduce profit.

Categoria **capital** este utilizată pe larg în analiza activității întreprinderii, acest fapt fiind justificat prin importanța ce-i revine în supraviețuirea și dezvoltarea întreprinderii: practica demonstrează că funcționarea unei întreprinderi fără capital adecvat, atât ca volum cât și ca structură, este una din cauzele cele mai răspândite ale eșecului în afaceri.

De obicei, capitalul este abordat sub două aspecte (vezi figura 3.3).

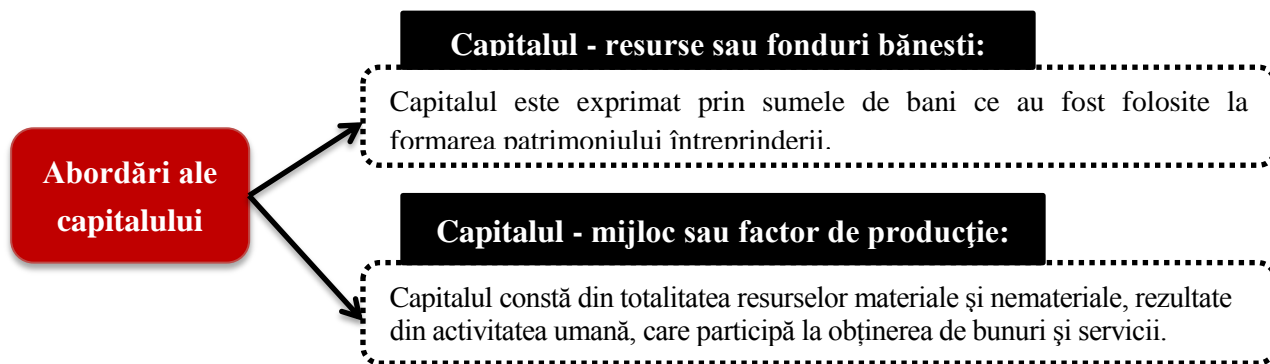


Figura 3.3. Abordări ale capitalului

Ambele abordări ale capitalului vizează potențialul de producție al întreprinderii, prima abordare se referă la sursele de formare a potențialului, iar a doua, la componența fizică a acestuia.

## 2. Capitalul - resurse sau fonduri bănești

Resursele bănești utilizate de către întreprindere pot fi formate din două surse – proprii sau atrase, respectiv capitalul se divizează în propriu și împrumutat (vezi figura 3.4).

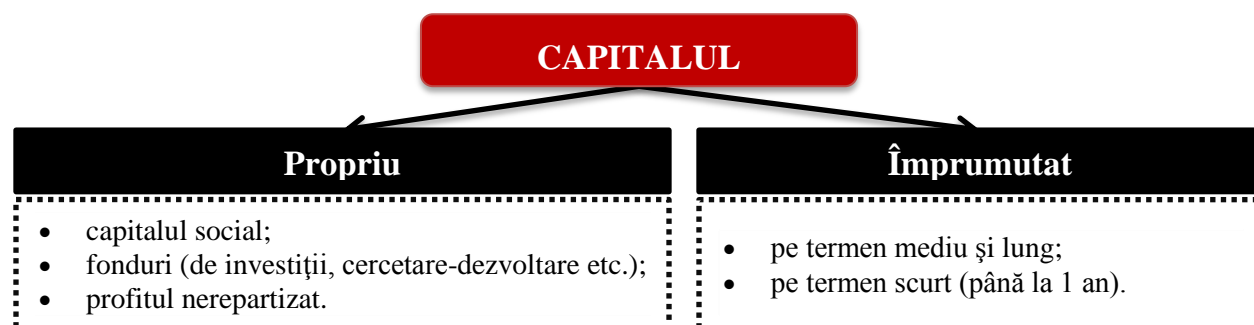


Figura 3.4. Sursele de formare a capitalului întreprinderii

Capitalul propriu este un rezultat al contribuțiilor proprietarilor la fondarea întreprinderii sau pe parcurs (*proprietarii existenți pot contribui cu sume suplimentare sau pot fi atrași proprietari noi prin emisiunea și vânzarea acțiunilor*), ale statului, prin acordarea de subvenții sau ale unor organizații specializate, care oferă granturi în scopuri investiționale. Capitalul propriu poate fi format și în baza profitului obținut din activitatea desfășurată, care este acumulat sub formă de diverse fonduri (ca exemplu, anual 10% din profitul net este direcționat către fondul de dezvoltare).

O componentă importantă a capitalului propriu este capitalul social.



**Capitalul social** – capitalul fixat în statutul întreprinderii, inițial acesta se formează din aporturile în natură și/sau în bani, ale asociaților.

Pe parcursul vieții întreprinderii, capitalul social poate fi modificat ca urmare a operațiunilor ce duc la majorarea sau reducerea de capital.

**Care sunt operațiunile ce generează creșterea sau diminuarea capitalului social?**

*Majorarea capitalului social poate avea loc prin următoarele metode:*

- ✓ *Aporturi noi la capital a fondatorilor existenți sau atragerea noilor asociați;*
- ✓ *Emisiunea suplimentară de acțiuni.*
- ✓ *Încorporarea rezervelor sau a profitului nerepartizat.*
- ✓ *Conversia unor datorii ale întreprinderii în acțiuni, creditorul devenind acționar sau asociat.*

*Reducerea capitalului social se poate realiza prin:*

- ✓ *Reducerea valorii nominale a acțiunilor sau părților sociale;*
- ✓ *Reducerea numărului de acțiuni sau părți sociale;*
- ✓ *Răscumpărarea acțiunilor proprii și anularea acestora;*
- ✓ *Scutirea totală sau parțială a asociaților de vărsămintele datorate.*

*Modalitățile de majorare sau reducere a capitalului social se pot realiza numai în conformitate cu hotărârile Adunării Generale a Acționarilor sau Asociaților și se subordonează reglementărilor legislative existente.*

**Capitalul împrumutat** al întreprinderii corespunde datoriilor pe termen lung și pe termen scurt. *Datoriile pe termen lung* apar în rezultatul împrumuturilor de la alte entități sau de la bancă. Acest gen de împrumuturi sunt purtătoare de dobândă. La rândul său, *datoriile pe termen scurt* includ împrumuturile pe termen de până la un an (purtătoare de dobândă) și datoriile de exploatare, care nu sunt purtătoare de dobândă. Din categoria datoriilor de exploatare fac parte datoriile față de furnizori, personal, buget etc.

### **3. Capitalul - mijloc sau factor de producție**

Întreprinderea utilizează capitalul monetar pentru achiziția, construcția sau producerea elementelor de capital real. Prin transformarea fondurilor bănești în capital real întreprinderea își formează fundamentul tehnico-material necesar desfășurării activității.

După modul cum participă la activitatea întreprinderii și după felul în care se consumă și se înlocuiesc, componentele capitalului real se grupează în capital fix și capital circulant (vezi figura 3.5).

	<b>Capital fix</b> utilaje, echipamente, instalații, mașini, spații productive etc.	<b>Capital circulant</b> <i>materia primă, materiale consumabile, combustibil etc.</i>
<b>Modul de participare la procesul de producție</b>	<i>Participă la mai multe cicluri de producție, menținându-și forma fizică</i>	<i>Participă la un singur ciclu de producție</i>
<b>Modul în care se consumă</b>	<i>Pe parcursul utilizării este supus uzurii, pierzându-și calitățile productive</i>	<i>Pe parcursul utilizării își schimbă forma sau dispare</i>
<b>Modul în care se înlocuiește</b>	<i>Se înlocuiește odată la câțiva ani</i>	<i>Se înlocuiește după fiecare ciclu de producție</i>

Figura 3.5. Structura capitalului real

Fiind diferite din punct de vedere al modului de participare la activitatea întreprinderii, al modului de consum și de înlocuire, componentele capitalului real sunt strâns legate între ele. Ca exemplu, utilajele productive pot fi utilizate în producere doar în combinație cu resursele energetice și cu materiile prime. Această situație, face necesară elaborarea unei politici de asigurare a întreprinderii cu capital real.

Politica de asigurare cu resurse diferă în funcție de elementul de capital real la care se referă. Astfel, utilajele necesită investiții majore, de o singură dată, până la începerea procesului de producție, pe când resursele energetice, materiile prime, materialele auxiliare sunt achiziționate cu o anumită regularitate, respectiv, presupun efectuarea de cheltuieli permanente. Pentru a evita staționările utilajului, întreprinderile obișnuiesc formarea de stocuri de materii prime, combustibil, materiale auxiliare (ca exemplu, în depozitele întreprinderii se păstrează stocuri suficiente pentru activitatea întreprinderii timp de 5 zile), care presupun, pe lângă investițiile în formarea de stocuri, și cheltuieli legate de arenda, achiziția sau construcția depozitelor, cheltuieli legate de crearea condițiilor necesare păstrării acestora (o anumită temperatură, umiditate), de evidență și control.

Indiferent de specificul elementelor de capital real, utilizarea acestora trebuie să fie justificată din punct de vedere economic. Pentru justificarea consumului de capital sunt calculați diverși indicatori de eficiență. Astfel, pentru capitalul fix poate fi aplicat indicatorul productivitatea capitalului iar pentru capitalul circulant consumul de materii prime, resurse energetice etc. per unitate de produs (vezi tabelul 3.3).

## Unii indicatori de evaluare a eficienței capitalului real

Denumire indicator	Formulă de calcul	Semnificația rezultatului	Preferințele față de indicator
Productivitatea capitalului fix (în expresie monetară)	$Prod. CF = \frac{Cifra\ de\ afaceri}{Valoarea\ CF}$	Arată ce venit obține întreprinderea per unitate monetară cheltuită pentru achiziția mijloacelor fixe, într-un anumit interval de timp (oră, zi, lună, an)	Trebuie să fie cât mai mare posibil
Cheltuieli de capital circulant per unitate de produs	$Cheltuieli\ CC = \frac{Valoarea\ CC}{Volumul\ de\ prod.}$	Arată care sunt cheltuielile de capital circulant per unitate de produs. Se calculează în expresie monetară.	Trebuie să fie cât mai mic posibil

Calculul indicatorilor din tabel are sens dacă sunt analizați în dinamică sau există indicatori similari calculați pentru alte entități. Valoarea indicatorilor respectivi, permit luarea anumitor decizii. Spre exemplu, va fi luată decizia de a înlocui materia primă ieftină de la furnizorul A pe materia primă mai scumpă de la furnizorul B, dacă, grație calității acesteia, are loc diminuarea cheltuielilor legate de materiile prime, per unitate de produs.

Capitalul real, și anume cel fix, creează capacitatea de producție a întreprinderii.



**Capacitatea de producție** - producția maximă, pe care o poate fabrica o întreprinderea într-o anumită perioadă de timp, folosind cât mai deplin mijloacele fixe și regimul de lucru disponibil.

Capacitatea de producție se calculează conform formulei:

$$CP = K \times I_{ui} \times T_d, \text{ unde:}$$

**CP** - capacitatea de producție a întreprinderii;

**K** – unități de mijloace fixe (numărul de utilaje, agregate, linii tehnologice etc.);

**I<sub>ui</sub>** - indicele de utilizare intensiva a unității de mijloace fixe (volumul maxim ce poate fi produs de o mașină într-o unitate de timp);

**T<sub>d</sub>** – timpul disponibil.

Pentru a atinge o anumită capacitate de producție, întreprinderea trebuie să se asigure cu un volum corespunzător de capital fix. Atragerea mijloacelor fixe poate fi asigurată prin achiziție sau arendă. La rândul său achiziția poate fi efectuată în baza resurselor proprii sau a împrumuturilor. O formă tot mai răspândită de atragere a mijloacelor fixe, din resurse financiare străine, este leasingul.



**Leasingul** - formă specială de realizare a operației de creditare, care se aplică, de regulă, pentru procurarea echipamentului industrial. Echipamentul este cumpărat de către societatea de leasing și este închiriat ulterior solicitantului, cu dreptul de răscumpărare.

#### 4. Reflectarea plăților legate de utilizarea capitalului în cheltuielile întreprinderii

Diferențele caracteristice capitalului fix și a celui circulant determină și un mod diferit de participare a acestora la calculul cheltuielilor suportate de către aceasta în perioada de analiză.



Dacă în cazul capitalului circulant întreaga valoare a capitalului consumat în perioada respectivă este inclusă în cheltuieli, în cazul capitalului fix valoarea acestuia va fi transferată treptat în costurile bunurilor la participarea cărora participă, fiind aplicată procedura de amortizare a valorii.



*Amortizarea – includerea unei părți din valoarea mijloacelor fixe în costurile de producție.*

Includerea amortizării în cheltuielile perioadei de analiză are două justificări:

1. Achiziția mijloacelor fixe a presupus cheltuieli, respectiv, acestea trebuie să fie recuperate prin intermediul prețului bunurilor/serviciilor obținute prin participarea capitalului fix;
2. Pe parcursul utilizării, capitalul fix este supus uzurii, adică, treptat își pierde din calitățile sale productive, respectiv în timp, întreprinderea va fi nevoită să înlocuiască capitalul fix, iar pentru acesta va avea nevoie de bani.

În practică sunt aplicate diverse metode de calcul a amortizării, noi ne vom referi la două:

1. **Metoda liniară** – presupune amortizarea proporțională a valorii mijloacelor fixe. Valoarea de intrare a mijlocului fix este divizată la numărul de ani (sau luni) de funcționare a acestuia, după care, rezultatul obținut va fi inclus anual (sau lunar) în costurile de producție. Ca exemplu, dacă un utilaj are valoare de intrare (valoarea cu care a fost luat la evidență în contabilitate) de 60000 lei, iar durata de funcționare a acestuia este de 10 ani, anual în costurile de producție va fi inclusă suma de 6000 lei care corespunde amortizării mijlocului fix ( $A=6000/10=6000$  lei). Dacă amortizarea se calculează lunar, atunci vom obține rezultatul:  $60000 \text{ lei}/120 \text{ luni}=500$  lei.
2. **Metoda unităților de producție** – această metodă poate fi aplicată dacă se cunoaște care este capacitatea de producție a mijlocului fix (poate fi indicat în descrierea tehnică a utilajului). În acest caz, amortizarea anuală (sau lunară) corespunde produsului dintre amortizarea per bucată de produs și volumul de producție. Ca exemplu valoarea de intrare a unui mijloc fix este de 100000 lei, iar capacitatea de producție a acestuia este de 2000000 unități. Pentru a calcula amortizarea, determinăm inițial amortizarea per bucată de produs:  $100000 \text{ lei}/2000000 \text{ un.}=0,05$  lei, după care determinăm amortizarea anuală sau lunară. Astfel, în cazul în care timp de un an se produc 500000 bucăți, amortizarea anuală este de 25000 lei ( $A=0,05 \times 500000=25000$ ) iar dacă se produc 100000 bucăți produs, amortizarea va fi de 5000 lei ( $A=0,05 \times 100000=5000$ ).

Întreprinderea este liberă să aleagă metoda care va fi aplicată la calculul amortizării.

**Cum sunt incluse în costuri cheltuielile legate de utilizarea mijloacelor fixe, dacă acestea sunt arendate sau achiziționate în leasing?**

- ✓ Dacă întreprinderea utilizează în activitatea sa mijloace fixe arendate, aceasta nu va calcula amortizarea, ea fiind deja inclusă în plata pentru arendă calculată de către arendator. Respectiv, în costuri va fi inclusă plata pentru arendă mijloacelor fixe respective.
- ✓ În cazul folosirii leasingului, în costuri vor fi incluse redevențele (plățile periodice făcute de către întreprindere în favoarea companiei de leasing), care includ în sine amortizarea.



## Autoevaluare:

### Verificarea cunoștințelor:

1. Ce reprezintă capitalul și care este caracteristica de bază a acestuia?
2. Care sunt formele de abordare a capitalului întreprinderii?
3. Care sunt sursele de formare a fondurilor bănești utilizate de către întreprindere?
4. Care este semnificația capitalului social al întreprinderii?
5. Prin ce se deosebește capitalul fix de cel circulant?
6. Dacă în luna iunie întreprinderea a obținut o cifră de afaceri în valoare de 500000 lei cu un capital fix în valoare de 1000000 lei și 250000 capital circulant, iar în luna iulie, cu același capital fix și un capital circulant în valoare de 200000 lei, a obținut o cifră de afaceri în valoare de 400000 lei, cum a evaluat productivitatea capitalului utilizat de întreprindere în acest interval de timp?
7. Care este capacitatea de producție a întreprinderii în luna septembrie, dacă se cunoaște că fondul de timp disponibil în luna respectivă este de 172 ore, iar întreprinderea dispune de 7 utilaje, fiecare cu un indice de utilizare intensivă de 180 bucăți per oră?
8. Dacă întreprinderea utilizează un utilaj în valoare de 500000 lei, cu o durată de funcționare utilă de 10 ani, iar anual produce 1000000 unități de produs, care este valoarea amortizării anuale? Dar cea corespunzătoare unei unități de produs?

### Teme pentru reflecție:

1. Deoarece pe durata utilizării, capitalul fix este supus uzurii, este recomandabil ca întreprinderea să includă amortizarea în prețul bunurilor, iar ulterior să acumuleze sumele corespunzătoare amortizării într-un fond, numit fondul de amortizare. De ce întreprindere trebuie să formeze fondul respectiv?
2. Pentru achiziția utilajului, întreprinderile apelează tot mai des la leasing. Prin ce este atractivă această formă de finanțare?

**Tema 3.3.****CARE ESTE ROLUL RESURSELOR UMANE ÎN ACTIVITATEA ÎNTREPRINDERII?*****1. Rolul resurselor umane în cadrul întreprinderii***

Pentru ca capitalul să fie pus în funcțiune și să aducă profit, întreprinderea îl combină cu resurse umane. Azi, tot mai des, se vorbește despre primordialitatea resurselor umane pentru dezvoltarea întreprinderii, acest lucru fiind explicat prin faptul, că:

- ✓ cunoștințele și competențele posedate de personalul întreprinderii, determină eficacitatea utilizării resurselor materiale, financiare și informaționale;
- ✓ resursele umane sunt capabile să genereze idei, grație cărora întreprinderea poate ieși pe piață cu produse noi, poate aplica tehnologii și metode manageriale mai eficiente, poate găsi soluții originale pentru a depăși unele probleme cu care se confruntă.

Importanța deosebită pe care o au resursele umane pentru întreprindere, a determinat schimbarea radicală a locului care îi revine departamentelor responsabile de managementul acestora. În întreprinderile moderne activitatea departamentelor de resurse umane sunt focusate pe câteva direcții:

- ✓ **managementul fluxului de personal** – cuprinde activitățile legate de recrutare, selecție, inducție și socializare, mentorat, promovare internă etc.;
- ✓ **managementul performanței** – cuprinde activitățile de evaluare a performanțelor angajaților, aprecierea gradului de atingere a obiectivelor individuale, de grup sau organizaționale și de aplicare a sistemului de recompense;
- ✓ **managementul organizatoric** – se referă la definirea diverselor posturi, funcții din cadrul întreprinderii, la proiectarea organigramei, la identificarea zonelor de responsabilitate a diferitor angajați, la formarea echipelor de muncă și la instruirea angajaților;
- ✓ **managementul comunicării** – se referă la implicarea angajaților în activitățile legate de luarea deciziilor, asigurarea comunicării ascendente și descendente, păstrarea corectitudinii procedurale în raport cu angajații.

***2. Recrutarea și selecția personalului***

Pentru ca resursele umane să corespundă intereselor de dezvoltare, întreprinderile prospere acordă o atenție deosebită proceselor de recrutare, selecție și angajare.



*Recrutarea este un proces de identificare a candidaților potențiali pentru posturile vacante.*

Pentru recrutarea la anumite posturi, întreprinderea poate apela atât la surse interne cât și la cele externe. Utilizarea surselor interne (prin transfer sau promovare) își are avantajele sale, precum, diminuarea costurilor, grație economisirii cheltuielilor legate de plasarea anunțurilor și organizarea selecției, diminuarea riscurilor, grație faptului că competențele posedate de către candidat, comportamentul și atitudinea față de responsabilitățile de serviciu sunt deja cunoscute. În cazul

promovării, acesta este și un moment motivațional important. În același timp, utilizarea acestei surse de recrutare exclude oportunitatea de atragere a unor persoane mai competente, cu idei noi, care ar putea fi benefice pentru dezvoltarea întreprinderii.

Recrutarea din surse externe presupune plasarea anunțurilor, a publicității despre locurile vacante, negocierea cu persoanele care sunt deja angajate în alte întreprinderi, selectarea persoanelor din lista celor înscriși la agențiilor publice de plasare în câmpul muncii, obținerea datelor despre persoanele corespunzătoare cerințelor posturilor vacante de pe platformele online, de la instituțiile de învățământ, apelarea la serviciile companiilor private specializate în recrutare, etc.

Recrutarea candidaților este succedată de procesul de selecție.



*Selecția - proces complex de activități, orientate spre determinarea măsurii în care calitățile unui candidat corespund cerințelor postului vacant.*

Activitatea de selecție este axată pe identificarea concordanței cunoștințelor, competențelor și aptitudinilor candidaților cu cerințele postului vacant. În acest scop, activitățile organizate la această etapă presupun: recepționarea și analiza CV-urilor și a scrisorilor de intenție, organizarea interviurilor, a examenelor, implementarea programelor de internship, etc.

#### ***De ce în procesul de selecție sunt organizate interviuri și examene?***

*Fiecare funcție proiectată în cadrul întreprinderii presupune posedarea de către angajați a anumitor cunoștințe, abilități și caracteristici personale specifice. Ca exemplu, pentru a reuși să facă vânzări, angajatul din comerț trebuie să posedă, pe lângă pregătirea minimă de specialitate, o serie de aptitudini (spirit de observație, intuiție, bun gust, bun simț, gândire concretă) și de calități personale (răbdare, atenție, exactitate, tenacitate, perseverență, spirit de cooperare și capacitatea de a interacționa ușor cu cei din jur).*

*Pornind de la aptitudinile și calitățile personale necesare unui angajat din comerț, în timpul interviului, recruiterii încearcă să identifice candidații, care într-o măsură cât mai mare posedă toate aceste calități.*

Punctul terminal al procesului de selecție este marcat de desemnarea candidatului câștigător ce va fi efectiv **angajat**. În raport cu persoanele angajate se aplică termenul de salariat.



#### **NOTĂ INFORMATIVĂ**

*În conformitate cu Codul muncii al Republicii Moldova, salariatul este persoana fizică care prestează o muncă conform unei anumite specialități, calificări sau într-o anumită funcție, în schimbul unui salariu, pe baza contractului individual de muncă.*

### **3. Remunerarea și motivarea personalului**

Atragerea și utilizarea forței de muncă de către o întreprindere este posibilă doar în condițiile remunerării acesteia prin salarii.



**Salariu** - contravaloarea muncii prestate de salariat în baza contractului individual de muncă, care cuprinde salariul de bază, indemnizațiile, sporurile și alte adaosuri.

În determinarea dimensiunilor salariilor plătite angajaților, pot fi aplicate diferite forme de salarizare (vezi figura 3.6).

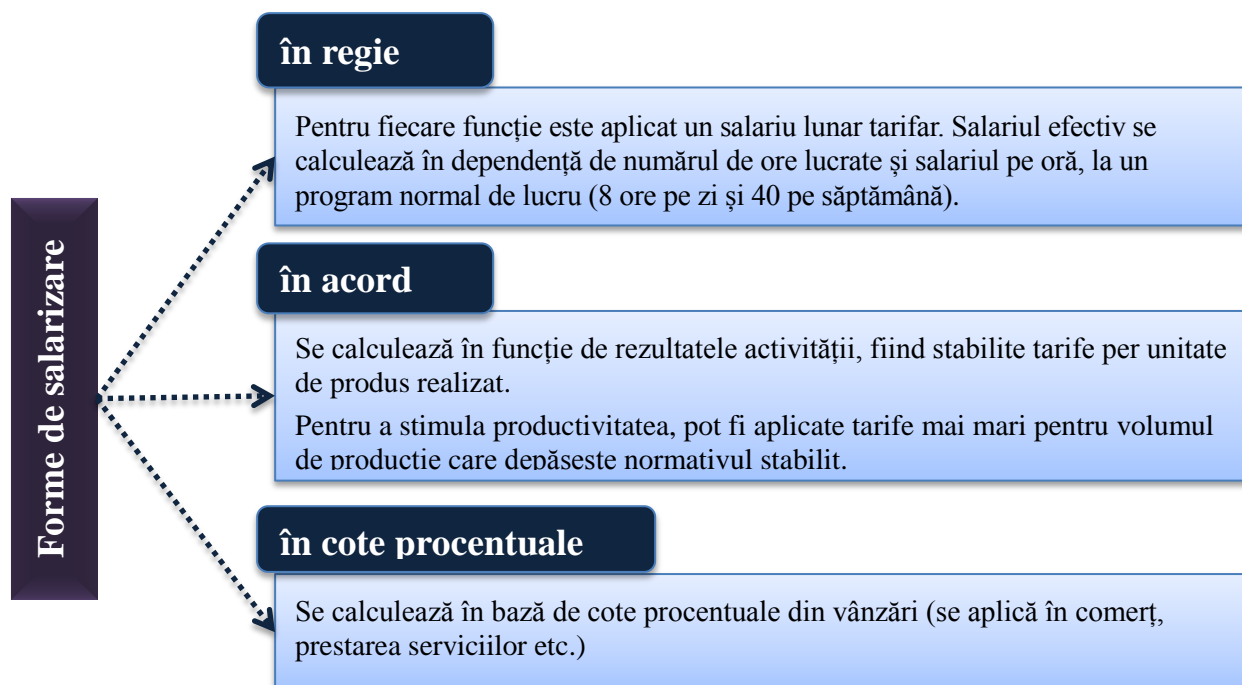


Figura 3.6. Forme de salarizare aplicate de către întreprinderi

Fiecare întreprindere aplică formele de salarizare care corespund cel mai bine funcțiilor ocupate de salariați, luând în calcul posibilitatea de motivare a acestora prin intermediul salariului. Pentru diferite categorii de angajați, sunt aplicate diferite forme de salarizare. De obicei, personalul administrativ este remunerat prin aplicarea salarizării în regie iar personalul din producție este remunerat prin aplicarea salarizării în acord, dar aceasta nu este o regulă.


Dimensiunile salariului variază de la o întreprindere la alta, acesta fiind influențat de forma de salarizare aplicată, situația financiară a întreprinderii, politica de motivare a angajaților, situația existentă pe piața muncii, etc. În vederea susținerii salariaților, legislația diverselor țări aplică termenul de salariu minim.



**Salariul minim** - mărimea minimă a retribuției, evaluată în monedă națională, stabilită de către stat pentru o muncă simplă, necalificată, sub nivelul căreia angajatorul nu este în drept să plătească.

Salariul calculat în baza formei de salarizare selectată, împreună cu adaosurile, stimulentele aplicate de întreprindere, formează salariul brut, sau calculat, care este mai mare în raport cu salariul ridicat din casierie sau de pe contul bancar de către angajat. Acest lucru se

întâmplă deoarece fiecare angajat, prin lege, are obligații față de bugetul statului. Salariul net al angajatului se egalează cu diferența dintre salariul calculat și suma reținerilor la sursa de plată, pe care este obligată să le facă întreprinderea, conform legislației fiscale.

	<p><b>NOTĂ INFORMATIVĂ</b></p> <p><i>Conform Codului fiscal al Republicii Moldova, întreprinderile sunt obligate să rețină din salariile calculate, în favoarea statului, impozitul pe venitul persoanei fizice, primele de asigurare obligatorie de asistență medicală și contribuțiile de asigurări sociale obligatorii.</i></p> <p><i>Cotele plăților respective, pot fi diferite pentru diferiți ani fiscali. Ca exemplu, pentru anul 2018, cotele de impozit pentru persoanele fizice au fost stabilite la nivelul:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 7% - din venitul ce nu depășește suma 2750 lei lunar;</li> <li>- 18% - din venitul ce depășește suma 2750 lei lunar.</li> </ul> <p><i>Pe lângă impozitul pe venit, din salariu sunt reținute:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <i>prime de asigurare obligatorie de asistență medicală, în anul 2018 acestea fiind la nivelul de 4,5% din salariu calculat;</i></li> <li>❖ <i>contribuții de asigurări sociale obligatorii, în 2018 acestea fiind la nivelul de 6% din salariu lunar calculat.</i></li> </ul> <p><i>În același an, începând cu 1 octombrie au fost schimbate condițiile de impozitare a persoanelor fizice. Începând cu această dată, se aplică o cotă unică de impozitare – 12%, în același timp, primele de asigurare medicală și socială rămânând neschimbate.</i></p> <p><b>De știut!!!</b></p> <p><i>Pentru a calcula impozitul care urmează a fi reținut, întreprinderea ia în calcul scutirile de la plata impozitului de care beneficiază angajatul. Angajatul poate solicita ca să i se facă calculul luând în considerație următoarele scutiri (valabile pentru anul 2018):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Scutire personală lunară – 940 lei;</i></li> <li>- <i>Scutire acordată soției (soțului) – 940 lei;</i></li> <li>- <i>Scutire pentru persoana întreținută – 210 lei.</i></li> </ul> <p><i>Din 1 octombrie 2018 a fost modificat și cuantumul scutirilor, ca exemplu, scutirea personală a crescut până la 2000 lei.</i></p>
---	--

Deoarece performanțele unei întreprinderi depind, în mare măsură, de efortul resurselor umane, motivarea personalului nu poate fi realizată doar prin salarizare. Pe lângă salariu, angajații au nevoie de siguranță, de un mediu de lucru agreabil, de condiții favorabile pentru dezvoltare personală și profesională etc. Respectiv, pe lângă cheltuielile legate nemijlocit de salarizarea personalului, întreprinderea își asumă și alte cheltuieli legate de motivarea personalului (vezi figura 3.7).

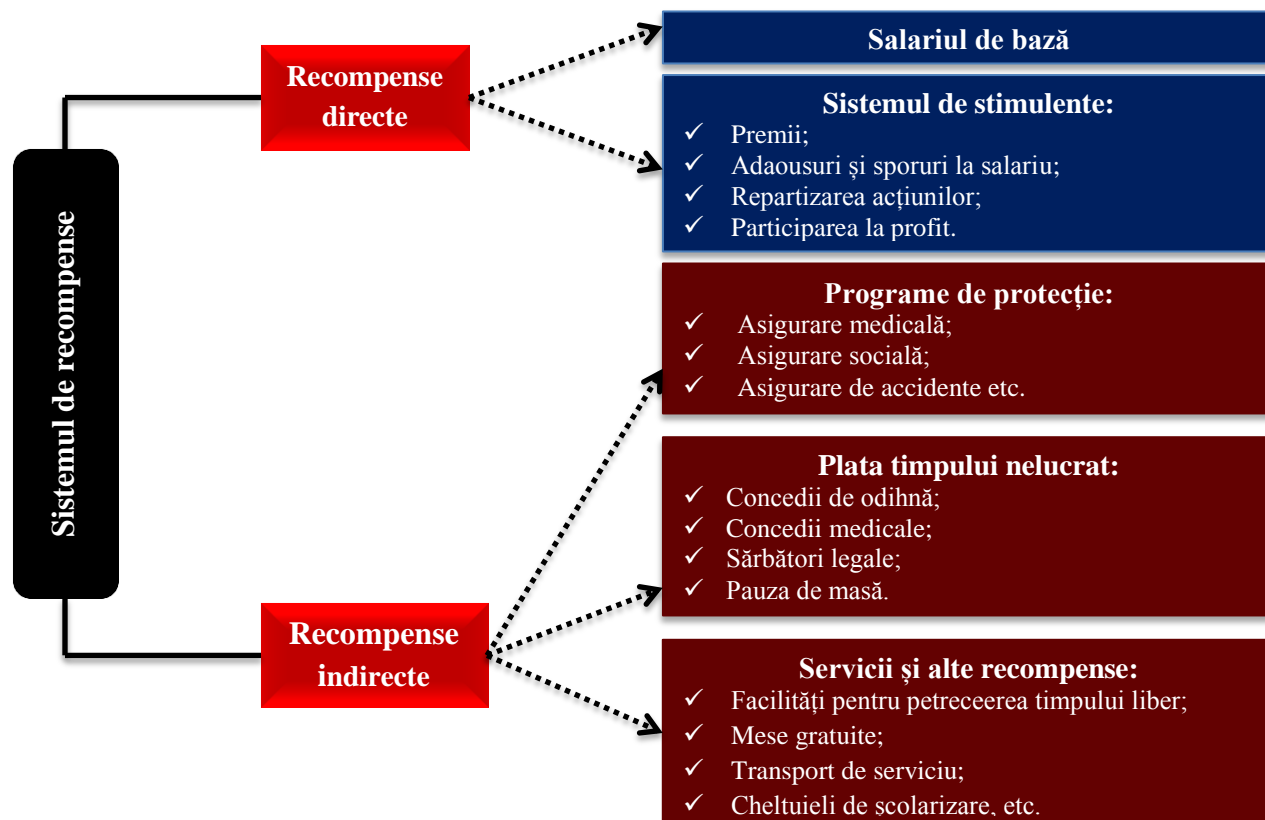



Figura 3.7. Sistemul de recompense directe și indirecte a personalului

Toate metodele de motivare aplicate, presupun cheltuieli, care împreună cu fondul de salarizare, formează cheltuielile de personal ale întreprinderii. Cheltuielile făcute înafara salariilor, diferă de la o întreprindere la alta, în același timp existând cheltuieli care sunt obligatorii pentru toate întreprinderile, indiferent de politica de motivare a personalului pe care o aplică.

	<p><b>NOTĂ INFORMATIVĂ</b></p> <p><i>Conform legislației în vigoare, angajatorul contribuie și el la formarea fondurilor de asigurare socială și asigurare medicală obligatorie. Sumele ce urmează a fi plătite de către angajator sunt calculate în baza fondului de salarizare.</i></p> <p><i>Începând cu 1 octombrie 2018, în Republica Moldova, au fost prevăzute următoarele cote ale asigurărilor sociale, achitate de către angajator, în funcție de fondul de salarizare:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ prime de asigurare obligatorie de asistență medicală – 4,5%;</li> <li>❖ contribuții la fondul de asigurări sociale – 18%.</li> </ul>
---	---

#### 4. Evaluarea eficienței personalului și determinarea necesarului de personal

Pentru caracterizarea și analiza eficienței factorului uman se folosesc mai mulți indicatori, principalul fiind productivitatea muncii.





**Productivitatea muncii** exprimă eficiența cu care este cheltuită o anumită cantitate de muncă în activitățile economice (productive, comerciale, prestări servicii).

**Productivitatea** se calculează prin raportarea efectelor obținute prin implicarea personalului (ca exemplu a volumului de producție - Q) la volumul de muncă utilizat, acesta fiind exprimat în numărul de personal folosit (Np) sau timpul de lucru utilizat (T, exprimat în zile sau ore):

Tipul de productivitate:	Formulă:	Esența indicatorului:
<b>Productivitatea anuală</b>	$W_a = \frac{Q}{Np}$	volumul de producție ce revine în mediu unui angajat timp de un an
<b>Productivitatea zilnică</b>	$W_z = \frac{Q}{T(om - zile)}$	volumul de producție ce revine în mediu unui angajat timp de o zi
<b>Productivitatea orară</b>	$W_z = \frac{Q}{T(om - ore)}$	volumul de producție ce revine în mediu unui angajat timp de o oră

Productivitatea muncii poate fi exprimată atât în *valori naturale* (unități de produs, tone, litri, metri pătrați etc.) cât și în *unități monetare*. Pentru calculul productivității în *expresie monetară* la numărător, în loc de Q va fi utilizată *Cifra de afaceri* (Ca).

Rezultatele obținute în urma calculului productivității pot fi utilizate pentru a determina care este impactul diferitor metode de motivare aplicate la întreprindere sau pentru a modifica normativele de producție pentru un angajat sau o timpului normat pentru efectuarea unui unități de producție, a unei operațiuni sau lucrări.

Cunoscând timpul normat pentru îndeplinirea anumitor sarcini, managerii întreprinderii pot determina necesarul de personal pentru anumite proiecte sau pentru realizarea planurilor de producție stabilite.

Necesarul de personal, în special de muncitori implicați în producție, poate fi calculat prin aplicarea formulei:

$$Nm = \frac{\sum_{i=1}^n Q_i \times n_{ti}}{B_t \times K_i}$$

unde:

Nm – necesarul de muncitori;

$\sum_{i=1}^n Q_i$  – cantitatea programată de producție pentru sortimentul  $i=1 \dots n$

$n_{ti}$  – consumul normat de timp necesar prelucrării unei unități de producție de tipul i;

$B_{ti}$  – fondul de timp al unui muncitor în perioada de analiză;

K – coeficientul de îndeplinire a normelor de timp.

Coeficientul de îndeplinire a normelor de timp arată care este cota fondului de timp disponibil, utilizată în activitatea efectivă a întreprinderii. Ideal ar fi ca acest indicator să atingă nivelul 1, ceea ce indică asupra faptului că timpul disponibil este utilizat 100%. În realitate, însă, acest indicator este sub 1 (sau sub 100%), dat fiind faptul că pe parcursul lunii pot apărea anumite staționări din motivul lipsei materiei prime, a energiei electrice, unii angajați lipsesc motivat sau nemotivat, au loc întârzieri etc.



## Autoevaluare:

### Verificarea cunoștințelor:

1. Care sunt direcțiile principale ale managementului resurselor umane?
2. Care este esența proceselor de recrutare și de selecție?
3. Ce reprezintă salariul și care sunt tipurile de salarizare a personalului?
4. Dacă în luna septembrie, fondul de timp este de 172 ore, dintre care angajatul a absentat nemotivat 24 de ore, iar tariful lunar al angajatului este 7000 lei, ce salariu va avea angajatul în luna septembrie?
5. Care este salariu lunar al angajatului, dacă normativul lunar al unui muncitor este de 2000 bucăți, cantitatea produsă efectiv, este de 2400 bucăți, iar tarifele per bucată de produs sunt: 2,5 lei în limitele normativului și 3 lei, pentru fiecare bucată produsă peste normativ?
6. Ce tipuri de recompense poate folosi întreprinderea în raport cu angajații?
7. Care este productivitatea anuală a unui angajat, dacă în anul respectiv întreprinderea a înregistrat o cifră de afaceri de 20000000 lei, având angajate 4 persoane? Dar productivitatea per zi și per oră, dacă, în mediu, un angajat a lucrat 220 de zile, cu o durată medie de 7,5 ore?
8. Care este necesarul de personal al întreprinderii, dacă, întreprinderea are un plan lunar de producție de 22800 bucăți, fondul lunar de timp al unui angajat este de 160 ore, coeficientul de utilizare a fondului de timp este de 0,95, iar timpul necesar pentru confecționarea unei bucăți de produs este de 10 minute?

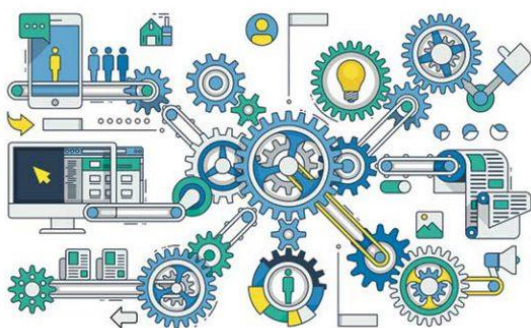
### Teme pentru reflecții:

1. De ce întreprinderile moderne consideră investițiile în personal drept cea mai importantă investiție?
2. Ce forme de salarizare sunt recomandate pentru fiecare dintre următorii angajați: p/u muncitorii din secția de producție, p/u vânzătorii din magazinul de firmă, pentru agenții de securitate? Cum explici alegerea făcută?

## Capitolul 4 ORGANIZAREA ACTIVITĂȚII CURENTE A ÎNȚREPRINDERII

*Resursele la care are acces întreprinderea îi formează potențialul de activitate, dar obținerea rezultatelor finale depinde, în mare măsură, de modul în care este organizată activitatea întreprinderii. Organizarea activității curente se referă la absolut toate aspectele funcționării întreprinderii – modul de organizare a producției și a desfacerii, comunicarea cu clienții și construirea relațiilor cu furnizorii, formarea de stocuri și externalizarea proceselor operaționale etc. Deoarece procesul de organizare vizează toate aspectele activității întreprinderii, competențele organizaționale ale managerilor, determină, în mare măsură, succesul sau insuccesul afacerilor.*

*Materialul din capitolul 4, este orientat spre înțelegerea importanței pe care o are organizarea/managementul pentru rezultatele finale ale întreprinderii și identificarea căilor de optimizare a proceselor curente. Un loc aparte în conținutul modulului este acordat soluțiilor inteligente utilizate în managementul întreprinderii.*



*Însușirea materialului va permite:*

- ✓ *înțelegerea esenței proceselor operaționale și analiza soluțiilor posibile de optimizare a acestora;*
- ✓ *observarea oportunităților de optimizare a proceselor ce formează activitatea curentă a întreprinderii și proiectarea proceselor;*
- ✓ *abordarea soluțiilor legate de organizarea activității curente a întreprinderii prin prisma costurilor și a rezultatelor anticipate;*
- ✓ *înțelegerea impactului pe care îl are externalizarea asupra afacerii;*
- ✓ *conștientizarea importanței structurii organizaționale asupra proceselor de luare a deciziilor;*
- ✓ *analiza impactului diferitor soluții de management asupra performanțelor întreprinderii.*

**Tema 4.1.****CE PRESUPUNE ACTIVITATEA OPERAȚIONALĂ A ÎNTRINDERII?****1. Esența activității operaționale a întreprinderii**

Oricare ar fi domeniul de activitate al întreprinderii, punerea produsului/serviciului la dispoziția clientului este precedată de un șir de activități specifice: pentru a servi clientul, întreprinderea achiziționează resurse, le supune unor transformări și identifică căile prin care produsul/serviciul va ajunge la consumator. Activitățile legate de crearea și punerea la dispoziția clienților a bunurilor și/sau serviciilor, formează activitatea operațională a întreprinderii (vezi figura 4.1).

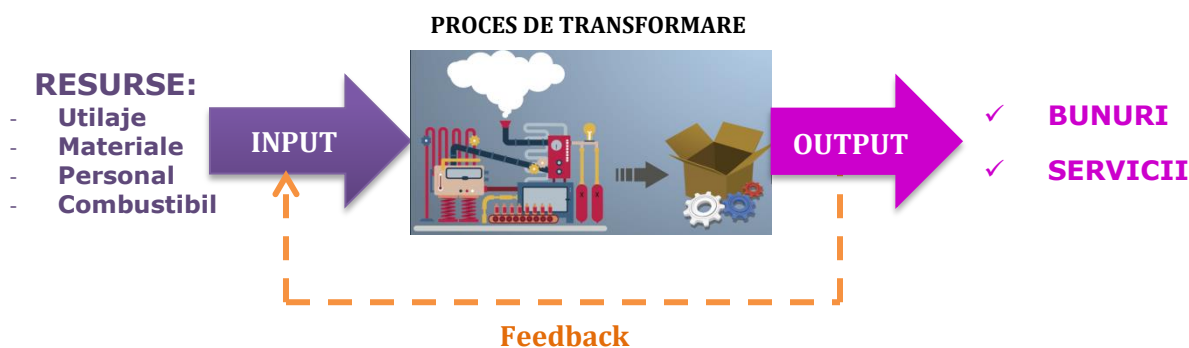


Figura 4.1. Activitatea operațională a întreprinderii

Activitatea operațională constă, de fapt, dintr-un lanț de activități prin intermediul cărora resursele achiziționate (input) sunt transformate în bunuri și servicii (output), pentru care clientul este dispus să plătească. Fiecare dintre etapele activității operaționale, presupune unele operațiuni specifice, pe care trebuie să le organizeze întreprinderea. Ca exemplu, pentru a asigura intrarea resurselor, întreprinderea organizează procesul de achiziție, ceea ce presupune încheierea contractelor cu furnizorii, organizarea transportului, depozitarea și managementul stocurilor. La rândul său, procesul de transformare, presupune aplicarea tehnologiilor specifice, organizarea timpului și spațiului de lucru, monitorizarea angajaților și controlul calității, iar ieșirile implică activități precum, selectarea canalelor de distribuție, monitorizarea stocurilor de produse, alegerea formelor și canalelor de plată etc.

Toate aceste activități, formează de fapt *ciclul de exploatare* al întreprinderii, care cuprinde ansamblul operațiunilor realizate de către întreprindere pentru a obține profit.

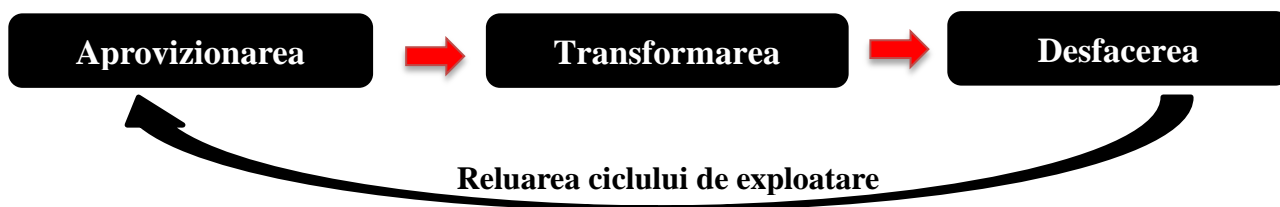



Figura 4.2. Ciclului de exploatare al întreprinderii

În acest lanț, procesul de transformare este componenta principală, esența lui fiind diferită pentru diferite domenii de activitate: pentru întreprinderile din industrie, transformarea constă în fabricare, pentru cele din transport – deplasarea bunurilor sau a clienților, pentru cele din comerț – schimbarea proprietarului bunurilor iar pentru întreprinderile din domeniul serviciilor – schimbarea aspectului clientului (dacă ne referim la serviciile coaforului, ca exemplu).

	<b>NOTĂ INFORMATIVĂ</b>
	<i>Organizând procesul de transformare, întreprinderile industriale pot aplica una dintre cele trei metode de organizare a procesului de producție:</i>
	<b>individual</b> – <i>întreprinderea produce un nomenclator larg de produse, în cantități reduse, uneori chiar unicate (ca exemplu confecționarea mobilei la comandă). În acest caz, același muncitor exercită diferite operațiuni de producție.</i>
	<b>în serie</b> - <i>întreprinderea produce un nomenclator relativ larg de produse, în mod periodic și în loturi de fabricație. Fiecare muncitor este responsabil de câteva operațiuni de producție.</i>
	<b>în flux</b> - <i>se produce un nomenclator redus de produse. Fabricarea este organizată în mod neîntrerupt, și în cantități mari. De obicei, un muncitor este responsabil de o singură operațiune, iar deplasarea produselor către locul de muncă are loc prin utilizarea unei linii rulante.</i>

Procesul de transformare constă din mai multe operațiuni, legate într-un lanț tehnologic. Ca exemplu, transformarea malțului, hameiului și a apei în bere presupune realizarea multiplelor operațiuni micro, precum, măcinarea malțului, amestecul măcinșului cu apă fierbinte, fermentarea mustului, fierberea mustului cu hamei etc., care, fiind puse la un loc, formează o macro operațiune – producerea berii (vezi figura 4.3).



Figura 4.3. Procesului de producere a berii

O componentă importantă a procesului operațional este fluxul de feedback (vezi figura 4.1), care poate proveni din surse interne (ca exemplu testarea în laborator) sau externe (ca exemplu chestionarea clienților). Feedback-ul este utilizat pentru a controla sistemul de operare – în caz de feedback negativ este necesar de a opera modificări a intrărilor sau a proceselor de transformare. De

exemplu, bucătarul-șef, prin intermediul chelnerului, obține informația de la client, cu privire la calitatea alimentelor. Feedback-ul negativ ar putea determina bucătarul să schimbe intrările (de exemplu să achiziționeze carne de o calitate mai bună) sau procesul de transformare (de exemplu, să schimbe rețeta sau metoda de gătit).

## 2. Managementul proceselor operaționale



*Managementul operațional – acțiunile legate de proiectarea, gestionarea și îmbunătățirea sistemelor implicate în crearea bunurilor sau serviciilor.*

Deoarece, majoritatea resurselor financiare și umane ale întreprinderii sunt investite în activitățile de producere a bunurilor sau de prestare a serviciilor, managementul activității operaționale are impact direct asupra profitului, competitivității și creșterii. Acest sector al managementului întreprinderii presupune luarea deciziilor în raport cu 5 aspecte importante ale procesului operațional:

1. Proiectarea proceselor prin care sunt produse bunurile și serviciile;
2. Asigurarea și controlul calității bunurilor și serviciilor;
3. Planificarea cantității de bunuri și servicii;
4. Formarea stocurilor de materiale necesare pentru producerea de bunuri și servicii;
5. Gestionarea resurselor umane.

Importanța pe care o are procesul operațional pentru rezultatele financiare, a determinat companiile mari să desemneze persoane responsabile de gestionarea tuturor sau a unei părți din procesele operaționale. Responsabilitățile directe ale managerilor operaționali se referă la gestionarea procesului de operațiuni, care constă în proiectarea, planificarea, controlul, îmbunătățirea performanțelor și strategia de operațiuni. Responsabilitățile indirecte se referă la interacțiunea permanentă cu managerii altor subdiviziuni funcționale: marketing, finanțe, contabilitate, resurse umane, inginerie.



**Cum au evoluat în timp sistemele de management operațional?**

Managementul operațional a apărut odată cu apariția proceselor de producție, însă, în timp, a fost supus unor modificări enorme. Există trei etape majore în dezvoltarea managementului operațional:

**Etapa meșteșugăritului/artizanatului** - meseriașii calificați produc, integral, mărfuri în volum redus, cu un grad ridicat de varietate, pentru a satisface cerințele clienților individuali. Acest sistem funcționează bine pentru producția la scară mică, cu concurență redusă. În unele industrii, precum producția de mobilier și a ceasurilor, această formă de organizare a producției încă se mai menține.

**Etapa producției în masă** – presupune fabricarea produselor în cantități mari și cu diversitate mică, ceea ce permite diminuarea costurilor și menținerea prețurilor mici. Consumatorii cumpără produsele oferite pe piață, nu cele care sunt confecționate special pentru ei. Aplicarea acestui sistem de producție a fost posibil grație următoarelor inovații:

1. sistemul de piese standardizate sau sistemul american – ca exemplu, piesele pentru automobile au un design standard și pot fi utilizate pentru diferite modele. Acest sistem de producție a permis specializarea îngustă a indivizilor și chiar a companiilor, respectiv diminuarea costurilor;
2. sistemului de "management științific" (F. Taylor) – presupune organizarea locului de muncă după principiile de funcționare a unei mașini – sarcinile de lucru sunt divizate pe sarcini simple, ușor de înțeles. Fiecărui lucrător îi revin un număr restrâns de sarcini repetitive, care pot fi realizate cu viteză mare, respectiv, cu costuri reduse;
3. linia rulantă de asamblare (H. Ford) - linia de asamblare aducea automobilele la muncitori, care exercitau operațiuni specializate. A permis controlarea ritmului de producție și asamblarea automobilelor de către lucrători necalificați, asigurând, astfel, scăderea constantă a costurilor. Ulterior a fost preluată și de alte industrii.

**Perioada modernă** - pe parcursul anilor '70, piețele au devenit extrem de fragmentate, ciclurile de viață ale produselor au scăzut considerabil, iar consumatorilor le-au fost puse la dispoziție o varietate mare de produse. În această perioadă apar diverse paradigme cu referire la modul de organizare a producției:

- ✓ specializarea flexibilă – firmele se concentrează pe părți separate a procesului de creare a valorii și colaborează cu alte firme pentru produce bunurile împreună;
- ✓ lean manufacturing – se axează pe ideea de eliminare a tuturor formelor de pierderi dintr-un sistem de producție;
- ✓ adaptarea personalizată – presupune combinarea producției de masă, cu adaptarea produselor la cerințele clienților individuali;
- ✓ fabricarea agilă – constă în dezvoltarea capacității de reorientare rapidă a producției de la un obiectiv al pieței la altul.

**3. Lean manufacturing – filosofie modernă de organizare a proceselor operaționale**

Unul dintre modele moderne de organizare a producției este modelul LEAN, care, de fapt, este o întreagă filozofie a modului de organizare a proceselor operaționale.



**Lean manufacturing** – model de management a producției, axat pe ideea de eliminare a tuturor tipurilor de pierderi din procesul operațional.

Conform modelului Lean, toată activitatea întreprinderii poate fi divizată în procese, operațiuni care aduc valoare consumatorului, și procese, operațiuni care nu aduc valoare. Respectiv, din activitatea companiei trebuie să fie excluse procesele și operațiunile care nu aduc



valoare. Ca exemplu, consumatorul nu are nevoie ca produsul finit sau componentele acestuia să fie depozitate. În același timp, în modelul tradițional de organizare a producției, atât cheltuielile de depozitare cât și cele de eliminare a defecțiunilor produselor sunt suportate de consumatori, ele fiind incluse în prețul produsului.

Modelul Lean a fost elaborat în baza analizei proceselor operaționale în compania Toyota (descriș în lucrarea „The Toyota Way”, Jeffrey Liker, 2004). În model, procesele fără valoare pentru consumator sunt redate prin 3M – Muda, Mura, Muri, care în limba japoneză indică asupra trei defecțiuni importante ale modelului tradițional de management (vezi figura 4.4).

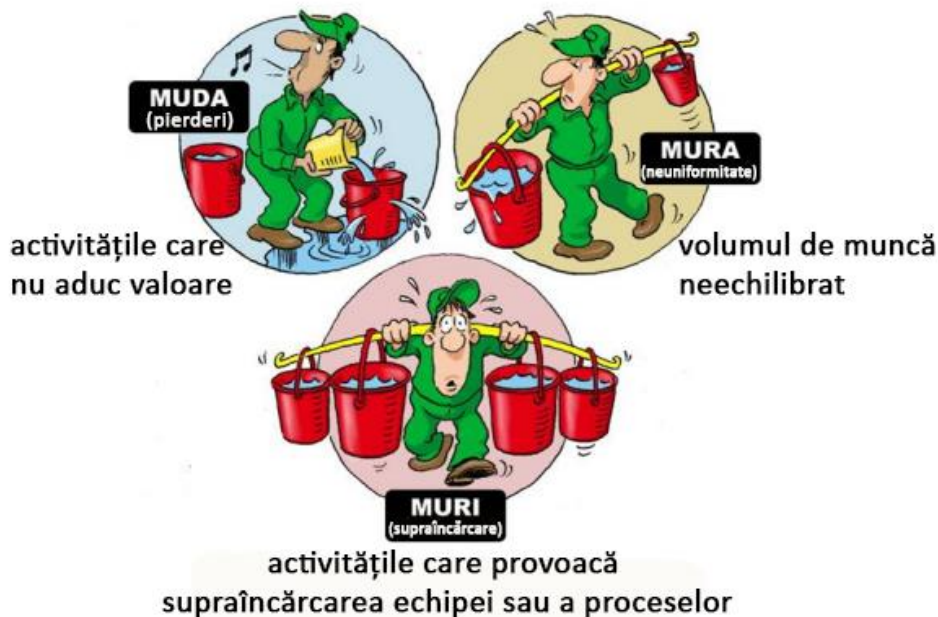


Figura 4.4. Cei 3M din modelul Lean manufacturing

O atenție deosebită în model este acordată pierderilor, adică proceselor care nu aduc valoare, pentru fiecare din ele fiind oferite cai de eliminare (vezi tabelul 4.1).

Tabelul 4.1.

**Pierderi în procesul de organizare a producției**

Tipul de pierdere	Canale de eliminare
<p><b>1. Supraproducția</b> este considerată pierdere, deoarece creează stocuri de produse</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ corelarea ritmului producției cu cererea clienților;</li> <li>✓ utilizarea sistemului de monitorizare permanentă a cantității produse.</li> </ul>
<p><b>2. Așteptarea</b> timpul în care produsul în curs de execuție se află în așteptare pentru următorul proces, nu-i aduce valoare</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ proiectarea proceselor astfel, încât fluxul să fie continuu, minimizând staționările pe durata procesului de producție;</li> <li>✓ aplicarea procedurilor standardizate pentru fiecare etapă a producției.</li> </ul>
<p><b>3. Transportarea</b> deplasarea de prisos a materialelor, produsului pe durata procesului de producție</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ proiectarea unui flux liniar, secvențial de la materii prime până la produsul final;</li> <li>✓ excluderea depozitării produselor aflate în execuție.</li> </ul>

<b>4. Mișcările</b> <i>mișcările personalului care nu aduc valoare</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>planificare logică a zonei de lucru;</i></li> <li>✓ <i>căutarea posibilităților de rearanjare a echipamentului pentru a reduce mișcările lucrătorilor.</i></li> </ul>
<b>5. Supra-procesarea</b> <i>existența proceselor care nu sunt necesare consumatorului</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>compararea cerințelor clienților cu specificațiile produselor;</i></li> <li>✓ <i>căutarea posibilităților de simplificare a procesului de fabricație.</i></li> </ul>
<b>6. Stocurile</b> <i>materii prime, produse în execuție, produse finite stocate, fără a fi necesar procesului de producție</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>aducerea materiilor prime la momentul în care sunt necesare (Just-In-Time);</i></li> <li>✓ <i>reducerea sau eliminarea intervalelor dintre etapele de producție;</i></li> <li>✓ <i>eliminarea supraproducției.</i></li> </ul>
<b>7. Defectele</b> <i>rebutul sau produsele care necesită reparații</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>proiectarea proceselor în așa mod, încât să fie cât mai puțin susceptibile de a produce defecte;</i></li> <li>✓ <i>proiectarea proceselor astfel, încât să fie posibilă corectarea imediată a defectelor depistate;</i></li> <li>✓ <i>identificarea cauzei defectelor care apar frecvent;</i></li> <li>✓ <i>elaborarea instrucțiunilor de lucru pentru fiecare operațiune.</i></li> </ul>

Ulterior, la cele 7 tipuri de pierderi, descrise în „The Toyota Way”, a fost adăugată a 8-a categorie de pierderi – **potențialul uman nefolosit**, care se referă la tot felul de oportunități pierdute (de exemplu, motivația pierdută, creativitatea pierdută, ideile pierdute). Cu alte cuvinte, o pierdere importantă a companiilor este potențialul uman neutilizat, care rezultă din politicile de management și din stilurile de management care diminuează contribuțiile angajaților la dezvoltarea companiei.

Deci, dacă filosofia Lean manufacturing, se axează pe eliminarea din activitatea de producție a proceselor care nu aduc valoare consumatorului, sarcina managerilor este de a depista aceste pierderi și de a aplica instrumente adecvate pentru eliminarea lor.



## Autoevaluare:

### Verificarea cunoștințelor:

1. Care este esența și din ce etape este constituit ciclului de exploatare al întreprinderii?
2. Care sunt metodele posibile de organizare a procesului de producție a bunurilor?
3. Care este domeniul de competență a persoanelor implicate în managementul operațional?
4. Care sunt etapele istorice pe care le-a traversat managementul operațional?
5. În ce constă esența celor 3M din modelul Lean manufacturing?
6. Care sunt tipurile de pierderi ce trebuie să fie eliminate din procesele operaționale ale întreprinderii, în abordarea Lean manufacturing?

**Teme pentru reflecții:**

1. De ce, acumularea de feedback, este considerată o etapă importantă a activității operaționale a întreprinderii?
2. În ce constă procesul de transformare a unei gherete specializată în producerea sucului fresh? Dar a cel a unui atelier de coasere a hainelor la comandă?
3. De ce, odată cu creșterea volumului de producție de același gen, companiile au tendința de a aplica nivele tot mai avansate de specializare a persoanelor antrenate în producție? Care sunt câștigurile întreprinderii de la specializarea producției pe operațiuni?
4. Dacă potențialul uman nefolosit este considerat a 8-a categorie de pierderi în modelul Lean manufacturing, ce ar trebui să întreprindă managerii pentru a elimina pierderile respective?

**Tema 4.2.**

**CUM SUNT ORGANIZATE APROVIZIONAREA CU RESURSE ȘI DESFACEREA PRODUSELOR?**

**1. Principii de organizare a procesului de aprovizionare**



*Aprovizionarea – procesul de asigurare a întreprinderii cu resurse necesare pentru desfășurarea activității.*

Procesul de aprovizionare presupune parcurgerea unui lanț de acțiuni (vezi figura 4.5).






Figura 4.5. Lanțul operațiunilor de aprovizionare

Activitatea de aprovizionare influențează rezultatele financiare ale întreprinderii prin intermediul deciziilor luate în raport cu două aspecte importante: 1. alegerea furnizorilor; 2. crearea stocurilor. Alegerea furnizorilor se face în baza analizei ofertelor survenite de la potențialii furnizori, fiind scoase în evidență parametrii ofertelor, care formează mix-ul aprovizionării (vezi tabelul 4.2).


Tabelul 4.2.

**Mix-ul aprovizionării**

Parametrii ofertei	Aspectele de analizat
<b>Preț</b>	nivel preț, discount-uri oferite, termeni de plată
<b>Calitate</b>	garanții de calitate
<b>Cantitate</b>	capacitatea de livrare, volum minim acceptat pentru livrare

 <b>Timp</b>	termenii de livrare, frecvența livrărilor
 <b>Disponibilitate</b>	sistemul de livrare, credibilitatea
 <b>Amplasare</b>	transportarea, asigurarea pe durata transportării

Luând în calcul parametrii ofertelor, este important ca întreprinderea să selecteze corect și să semneze contracte cu acei furnizori, care într-o măsură mai mare corespund standardelor de calitate și obiectivelor de dezvoltare.

	<b>NOTĂ INFORMATIVĂ</b>
	<p><i>Semnarea contractelor cu furnizorii de resurse poate avea efecte contradictorii pentru întreprindere – pe de o parte, contractul oferă anumite garanții, fiind stipulate condițiile de livrare, asigurare, calitate etc., dar, în același timp, contractul obligă întreprinderea să facă achiziții în anumite cantități, la prețuri și condiții de plată prestabilite, care, în timp, pot deveni un dezavantaj.</i></p> <p><i>Semnarea contractelor cu furnizorii de resurse nu este obligatorie. Ca exemplu, McDonalds nu are contracte cu vreunul dintre furnizori, ceea ce îi permite să-și schimbe furnizorii în orice moment, fără preaviz. Însă, acest lucru este posibil pentru o companie de dimensiunile McDonalds, care este un cumpărător atractiv pentru furnizori și poate dicta condițiile de livrare.</i></p>

Al doilea aspect important al deciziilor de aprovizionare, se referă la formarea stocurilor de resurse. Activitatea de formare de stocuri constă în determinarea volumului optim de materii prime, consumabile, combustibil etc. care vor fi depozitate, asigurarea condițiilor de depozitare, achiziția, depozitarea și monitorizarea stocurilor .

Formarea de stocuri are atât efecte pozitive, cât și negative asupra activității și rezultatelor financiare ale întreprinderii (vezi tabelul 4.3).

Tabelul 4.3.

#### Avantajele și dezavantajele stocurilor de resurse

Avantaje	Dezavantaje
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diminuarea cheltuielilor de transport;</li> <li>✓ Evitarea riscului de staționare din cauza apariției unor probleme de livrare;</li> <li>✓ Câștiguri financiare în cazul creșterii prețurilor la resurse;</li> <li>✓ Posibilitatea de creștere rapidă a ofertei în cazul creșterii cererii.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cheltuieli legate de întreținerea depozitelor, menținerea și evidența stocurilor;</li> <li>✓ Riscul apariției resurselor mai ieftine și mai calitative;</li> <li>✓ Înghețarea banilor;</li> <li>✓ Riscul de deteriorare și furt.</li> </ul>

Chiar dacă crearea de stocuri are multiple dezavantaje, majoritatea întreprinderilor aleg să formeze stocuri. Volumul stocurilor depinde de consumul zilnic de resurse, de condițiile de livrare a furnizorilor (ca exemplu volumul minim al comenzii și costurile de transportare), de capacitatea de depozitelor, costurile de stocare, de durata de păstrare a materialelor etc.

**Care este atitudinea companiei Toyota față de formarea de stocuri?**

În modelul de management operațional, aplicat de către compania Toyota, stocurile sunt considerate pierderi, respectiv au fost găsite soluții pentru a le menține la nivelul minim. Pentru a minimiza stocurile de materiale, compania aplică sistemul Just-in-Time (JIT), care presupune că livrarea materialelor se face în momentul și cantitatea care este necesară producției, respectiv fiind evitată depozitarea acestora.

**2. Organizarea procesului de desfacere a bunurilor**

**Desfacerea** – activitatea prin care se asigură vânzarea rezultatelor activității întreprinderii.

Desfacerea este etapă care încheie ciclul operațional al întreprinderii. La această etapă rezultatul activității întreprinderii sunt puse la dispoziția consumatorului, respectiv, are loc verificarea gradului de concordanță a produsului/serviciului cu necesitățile consumatorului. În același timp, la această etapă se creează condițiile necesare pentru reluarea ciclului operațional – încasările obținute, permit achiziția de noi resurse.

O importanță deosebită în organizarea procesului de desfacere, o are alegerea canalelor de distribuție. Distribuția poate fi organizată prin patru căi diferite (vezi figura 4.6).

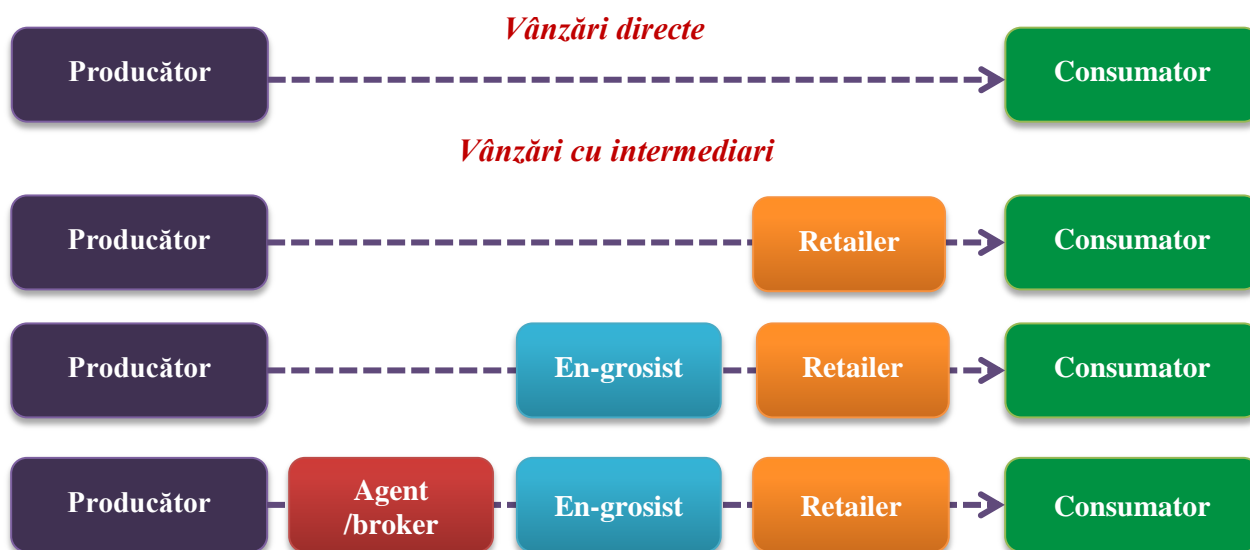


Figura 4.6. Canale de distribuție a produselor

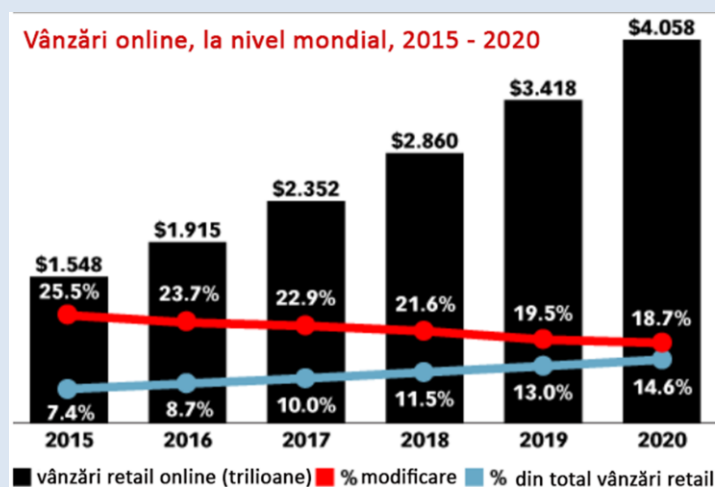
Canalele de distribuție sunt selectate în funcție de specificul produsului (ca exemplu, pentru serviciile de înfrumusețare sunt practicate vânzările directe, dar pot apărea și intermediari care vând abonamente pentru serviciile respective), volumul produsului (intermedierea are sens pentru bunurile fabricate în cantități mari), consumatorul final al produsului (intermedierea sunt utilizate, în special, pentru bunurile de consum, dar pot apărea și în cazul bunurilor destinate producției).

Întreprinderea poate utiliza un singur canal de distribuție, sau le poate aplica pe toate în același timp. Fiecare canal de distribuție are atât avantaje, cât și dezavantaje. Ca exemplu, vânzările prin rețele de intermediari, permit comercializarea cantităților mari de produs, în termen scurt, însă, prezența intermediarilor presupune diminuarea încasărilor de la fiecare unitate comercializată, în același timp, cu cât mai mulți intermediari sunt în rețeaua de distribuție, cu atât mai mult se pierde legătura întreprinderii cu consumatorul final, respectiv, devine mai dificil să comunice cu consumatorul pentru a cunoaște atitudinea față de produs.

### ***Ce impact are Internetul asupra proceselor de desfacere?***

*Odată cu dezvoltarea Internetului întreprinderile au obținut accesul către un nou canal de distribuție – vânzările online, care devin un canal tot mai atractiv pentru consumatori. Specialiștii susțin, că companiile care nu vor apărea cu ofertele sale în Internet, în următorii 3-5 ani vor dispărea. Acest lucru se datorează faptului că tot mai multe persoane caută produsele dorite în Internet, în același timp, înainte de a face cumpărătura preferă să comunice cu vânzătorul sau cu persoane care au probat deja produsul respectiv.*

*Statisticile arată că cota vânzărilor electronice, cresc în permanență, către anul 2020 fiind estimată o cotă de 14,6% din vânzările retail, la nivel mondial:*



Sursă: [www.eMarketer.com](http://www.eMarketer.com)

În top 10 țări cu cele mai mari vânzări online se înscriu: 1. China, 2. SUA, 3. Marea Britanie, 4. Japonia, 5. Germania, 6. Franța, 7. Coreea de Sud, 8. Canada, 9. Rusia, 10. Brazilia.\*

\*Sursă: [www.brainsins.com](http://www.brainsins.com)



## **Autoevaluare:**

### **Verificarea cunoștințelor:**

1. Care este esența procesului de aprovizionare? Din ce etape constă acesta?
2. Care sunt elementele ce formează MIX-ul aprovizionării?



3. Care sunt dezavantajele creării stocurilor de resurse? Dar a stocurilor de mărfuri?
4. Ce reprezintă procesul de desfacere?
5. Care sunt căile de organizare a distribuției de mărfuri?

**Teme pentru reflecții:**

1. Conceptul *Just-in-Time* este recomandat, în special, companiilor mari. Ce impact ar putea avea aplicarea acestui model de aprovizionare cu resurse pentru întreprinderile mici?
2. S-ar părea că apariția intermediarilor în procesul de distribuție a produselor alimentare generează creșteri de preț, în același timp, unele produse alimentare sunt mai ieftine în rețelele de magazine retail, decât în magazinele de firmă ale producătorilor. Cum poate fi explicat acest lucru?

**Tema 4.3.**

**CUM SUNT ORGANIZATE VÂNZĂRILE?**

---

**1. Activitățile orientate către realizarea vânzărilor**



Una dintre cele mai importante etape din cadrul ciclului operațional al întreprinderii sunt vânzările. La această etapă are loc contactul întreprinderii cu consumatorul – dacă bunul este acceptat, întreprinderea își menține activitatea, dacă nu, va fi nevoită să modifice produsele, procesele, sau, chiar să-și sisteze activitatea.

Astăzi, importanța vânzărilor este tot mai mult conștientizată de către întreprinderi, dat fiind numărul mare de produse-concurente existente pe piața de desfacere. Pentru a vinde, întreprinderile angajează specialiști în domeniu sau chiar creează departamente specializate în vânzări. Activitatea personalului din acest domeniu, presupune realizarea unor sarcini specifice, precum: informarea clienților, recepționarea comenzilor, vânzarea și livrarea produselor, identificarea clienților potențiali, lucrul cu clienții existenți etc. Setul de activități aplicat de întreprindere în scopul vânzării este specific atât în funcție de faptul cum sunt organizate vânzările, în magazine tradiționale sau online, cât și în funcție de categoria de cumpărători cu care lucrează întreprinderea.



**De ce întreprinderea divizează cumpărătorii pe categorii?**

*Cumpărătorii ai bunurilor/serviciilor oferite de către întreprindere pot fi atât gospodăriile casnice cât și întreprinderile sau chiar instituțiile statului. Adesea, aceste trei categorii de cumpărători sunt abordate diferit de către întreprindere, divizând procesul de vânzare pe sectoare: B2C (Business-to-Consumer) B2B (Business-to-Business) și B2G (Business-to-Government).*

*Segmentarea cumpărătorilor se face din simplu motiv că procesul vânzării pentru fiecare categorie în parte diferă: vânzările B2C sunt organizate, prioritar, în rețele de magazine retail, în magazinele de firmă sau a celor online, vânzările către alte întreprinderi se fac în mare măsură în bază de contracte și negocieri directe, iar vânzările către instituțiile publice de obicei sunt precedate de o procedură specială de achiziții, prin organizarea tender-elor.*

*În același timp, factorii care influențează deciziile de cumpărare ale diferitor categorii de cumpărători sunt diferiți, respectiv mesajul de promovare a produsului trebuie să fie ajustat în funcție de cumpărător: cumpărătorul casnic cumpără produsul pentru consumul personal, respectiv este nevoie de a scoate în evidență utilitatea produsului, firmele achiziționează produsul, în special, pentru a fi revândut sau pentru a fi folosit în activitatea de producție, respectiv este necesar de a scoate în evidență avantajele de business oferite de produsul respectiv (argumente în acest sens pot fi prețul corelat cu volumul achizițiilor, calitatea, condiții de plată și de livrare etc.).*

În companiile mari, departamentul de vânzări poate fi structurat în subdiviziuni/servicii specializate, ca exemplu:

- ✓ *Call Center* – recepționează apelurile de la clienți, efectuează apeluri telefonice „la rece”, informează clienții despre produsele noi, promoții etc.
- ✓ *Serviciul Vânzări* – organizează vizite clienților pentru negocieri și prezentări de produse, realizează ciclul de vânzări.
- ✓ *Serviciul Clienți* – este implicat în perfectarea actelor (pregătirea contractelor, a documentelor financiare), organizează vânzările repetate, monitorizează portofoliul clientului etc.

**Ce reprezintă apelurile „la rece”?**

*Apelurile "la rece" sunt apeluri telefonice de prospectare a potențialilor clienți. Ideea este că, pentru a face vânzări este nevoie de a informa publicul țintă despre produsele/serviciile întreprinderii. În acest scop, după ce a fost identificat care este publicul țintă, agenții de vânzări îi apelează la telefon.*

*Apelurile „la rece” sunt o etapă importantă în procesul de identificare a clienților noi. Pe durata unei zile de lucru, un agent de vânzări poate contacta până la 50-60 persoane, din care 3-5% devin potențiali clienți. După „încălzirea” clientului de către specialistul în vânzări „la rece”, datele de contact sunt transmise persoanelor care vor negocia în continuare cu clientul și vor face vânzarea propriu-zisă.*

*De obicei, pentru a convinge clientul, discuțiile cu el se fac conform unui „script de vânzări”. Scriptul de vânzări este un algoritm de comportament/comunicare, utilizat în apelul telefonic sau în cadrul întâlnirilor reale cu clientul. Scriptul conține un set de reguli standardizate despre ce trebuie să spună agentul și cum să procedeze pentru a transforma persoana contactată în client. Un moment important în scriptul de vânzări sunt „trucurile” prin care pot fi depășite refuzurile și/sau abținerile/temerile potențialului client de a face cumpărătura*

Organizarea procesului de vânzare este diferit în funcție de tipul vânzării care urmează a fi făcută. Vânzările pot fi *de răspuns* – vânzătorul organizează, pur și simplu, vânzarea/livrarea, conform solicitării clientului, sau *consultative*, unde vânzătorul este focusat pe identificarea nevoii clientului și organizarea comunicării directe cu acesta, pentru a-l convinge să facă cumpărătura.

Pentru a crește numărul de clienți noi, eforturile specialiștilor în vânzări sunt focusate pe vânzările consultative. Procesul de vânzare consultativă este structurat în câteva etape, la fiecare etapă fiind realizate activități specifice (vezi figura 4.8).

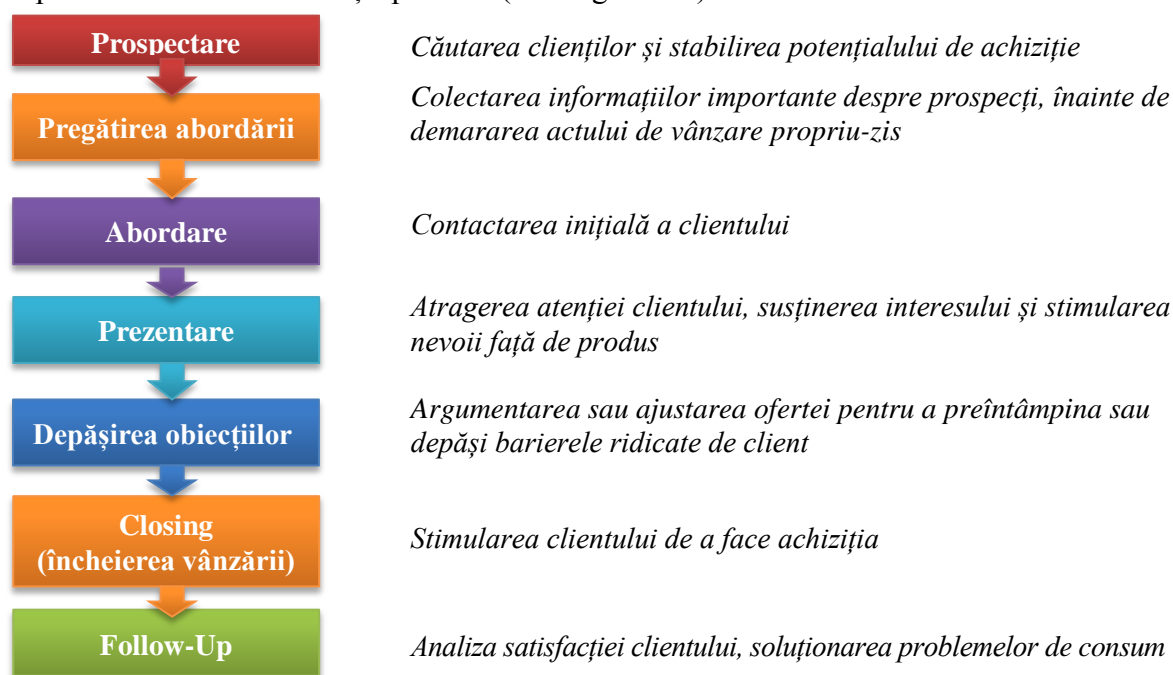



Figura 4.8. Etapele vânzării consultative

Aplicând vânzările consultative, sarcina vânzătorului constă nu doar în a convinge clientul potențial să facă cumpărătura – este mult mai important de al motiva pe client să facă cumpărături repetate, și, dacă este posibil, să devină client fidel.

	<p><b>NOTĂ INFORMATIVĂ</b></p> <p><i>Pentru a asigura o funcționare eficientă a departamentelor de Vânzări, în companiile mari, personalul angajat poate fi specializat pe segmente înguste. Astfel, vânzătorii pot fi specializați în domeniile:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Cercetător – acumulează date de contact ale publicului țintă;</i></li> <li>✓ <i>Telemarketer – contactează prin telefon publicul țintă;</i></li> <li>✓ <i>Vânător – lucrează cu clienții identificați de telemarketeri, comunică cu ei prin telefon sau în cadrul întâlnirilor reale etc.;</i></li> <li>✓ <i>Closer – încheie tranzacția cu clientul cu care au lucrat precedentii;</i></li> <li>✓ <i>Fermier – este responsabil de menținerea și dezvoltarea relațiilor cu clienții existenți - urmărește gradul de satisfacție a clientului, generează comenzi noi, organizează livrarea, urmărește achitățile etc.;</i></li> <li>✓ <i>Operator – recepționează și înregistrează comenzile clienților, perfectează documentele primare (ex. conturile de plată);</i></li> <li>✓ <i>Merchandiser – reprezintă întreținerea în magazinele retail - urmărește prezența sortimentului de produse și amplasarea pe rafturi, are grijă de echipamentul oferit magazinelor (ca exemplu a frigiderelor);</i></li> <li>✓ <i>Expeditor – face vizite magazinelor retail, colectează comenzi și organizează livrarea produselor.</i></li> </ul>
---	--

## 2. Creșterea vânzărilor prin utilizarea „pâlniei de vânzări”



Vânzătorii sunt implicați permanent în comunicarea (telefonică, reală, online) cu publicul țintă. În același timp, practica arată că din numărul total de persoane cu care vânzătorii inițiază comunicarea, mai puțin de 10% fac cumpărături.

Vânzătorii cu experiență sunt conștienți de faptul că o bună parte dintre persoanele cu care inițiază discuția vor evada la diferite etape ale procesului de vânzare, sarcina lor nu este de a vinde tuturor persoanelor pe care le contactează, dar de a identifica și de a aduce până la momentul realizării vânzării o rată cât mai mare din numărul total de contacte.

Procesul de filtrare din publicul țintă a clienților reali este redat printr-un instrument, care poartă numele de „Pâlnie de vânzări” sau „Sales funnel”. Pâlnia de vânzări este reprezentarea vizuală a căii parcurse de vânzător de la identificarea publicului țintă până la încheierea vânzării (vezi figura 4.9).

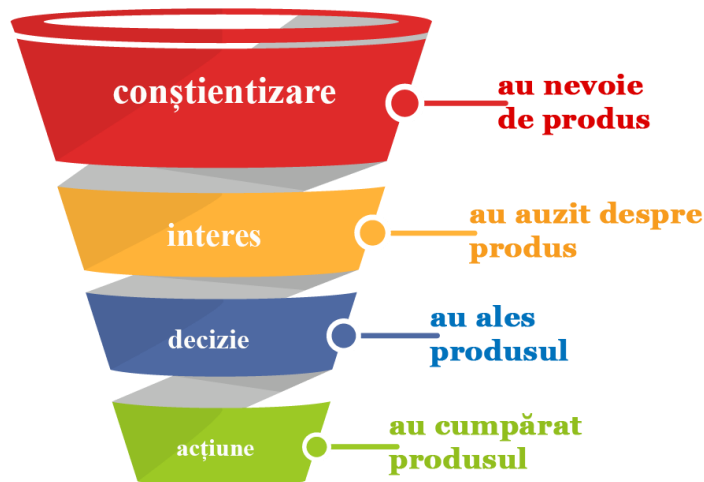


Figura 4.9. Filtrarea publicului țintă prin intermediul pâlniei de vânzări

Conform imaginii, la fiecare etapă a pâlniei, numărul de persoane cu care lucrează vânzătorul este din ce în ce mai mic. La etapa de conștientizare, atenția vânzătorului este orientată către întreg publicul țintă, adică către prospekți, care conștientizează existența problemei ce poate fi soluționată prin produsul/serviciul oferit de vânzător. Pentru a le atrage atenția vor fi utilizate materiale promoționale, efectuate apeluri „la rece” etc. La etapa a doua, atenția vânzătorului este orientată către prospekții care dau dovadă de interes față de produsul/serviciul care poate soluționa problema conștientizată. La etapa a treia, în pâlnie rămân prospekții care iau decizia de a utiliza soluția oferită de produsul/serviciul oferit de vânzător, iar la etapa a patra, spectrul de persoane se reduce la clienții reali. Clienții reali sunt acei care fac de facto cumpărătura: semnează contractul de achiziție, comandă livrarea produsului la telefon sau online, sau pune produsul în coș, în magazinul real.

Numărul de clienți noi, generați de pâlnia de vânzări, depinde atât de numărul total de persoane care au intrat în pâlnie, cât și a celor care „evadează”, din cauza „găurilor”, caracteristice fiecărei etape a pâlniei (ca exemplu, gaură a pâlniei poate fi considerată utilizarea unor canale ineficiente de informare a publicului țintă despre soluțiile oferite de produsele/serviciile companiei sau organizarea proastă a serviciului de livrare a produsului la etapa finală).

Eficiența „pâlniei de vânzări” este măsurată prin rata de conversiune, care reprezintă cota clienților reali în numărul total al prospecților, contactați la prima etapă a pâlniei. Formula de calcul a ratei de conversiune este:

$$\text{Rata de conversiune} = \frac{\text{numărul de clienți reali}}{\text{numărul de prospecți}} \times 100$$

#### **Cum pot fi crescute vânzările prin utilizarea pâlniei?**

*Experții în vânzări scot în evidență, cel puțin, 2 metode de utilizare a pâlniei de vânzări, prin aplicarea cărora, întreprinderea poate crește numărul de clienți:*

1. **Extinderea proporțională a pâlniei.** *Metoda presupune extinderea numărului de clienți prin creșterea numărului de prospecți care nimeresc în pâlnie la etapa de conștientizare. Ca exemplu, dacă, în mediu, din 1000 de prospecți apelați „la rece” sunt făcute 50 de vânzări noi, pentru a face 100 de vânzări, este nevoie de a face 2000 apeluri.*
2. **Întinderea pâlniei, sau transformarea în cilindru.** *Metoda presupune transformarea, ca exemplu, a 1000 de prospecți, nu în 50 dar în 100 de vânzări. Acest lucru poate fi realizat prin corectarea scenariilor de vânzări, implementarea sistemului de motivarea a vânzătorilor în funcție de rata de conversiune, îmbunătățirea mecanismului de preluare a comenzilor etc. Adică, prin găsirea soluțiilor de diminuare a numărului de prospecți care evadează prin găurile pâlniei.*

### 3. Instrumente digitale de creștere a vânzărilor



4.

Odată cu creșterea rolului mediului online în viața cotidiană, vânzătorii își orientează tot mai mult atenția către instrumentele digitale prin care pot fi extinse vânzările. Aceste instrumente sunt utilizate atât de afacerile care efectuează vânzări online cât și de către cele ce fac vânzările în magazine reale.

Instrumentele digitale sunt aplicate la toate etapele ciclului de vânzări: de la informarea și atragerea interesului publicului țintă, până la realizarea propriu zisă a vânzării.

Fiecare etapă a pâlniei de vânzări presupune utilizarea unor instrumente specifice (vezi figura 4.10).

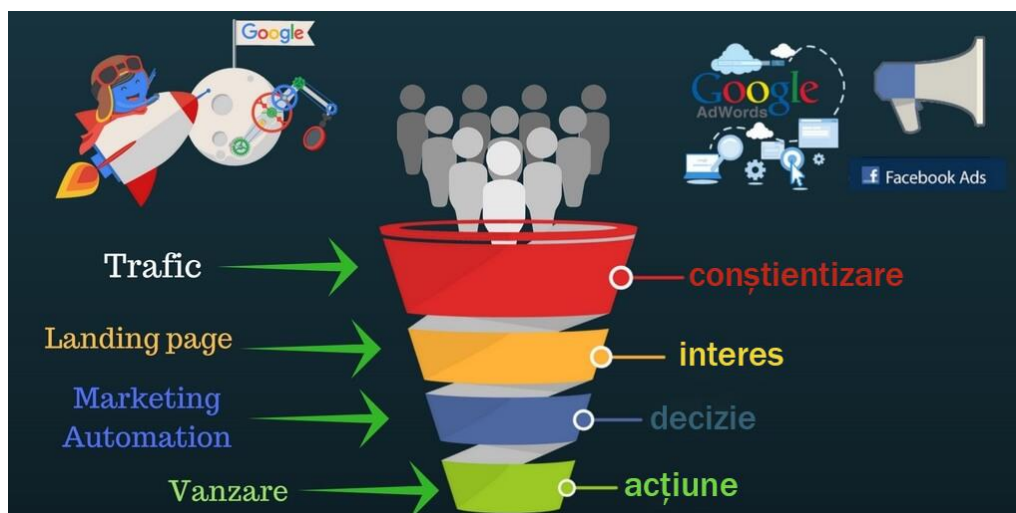


Figura 4.10. Instrumente digitale utilizate la diverse etape ale pâlniei de vânzări

Instrumentele digitale utilizate la etapa de conștientizare a pâlniei, sunt orientate spre atragerea atenției publicului țintă, prin prezentarea produselor pe site, publicitatea online, marketingul pe social media, instrumentele Google AdWords, postările din bloguri și vloguri etc. La această etapă, o atenție deosebită se acordă calității conținuturilor de pe site, blog, publicitate online, postări pe rețelele de socializare. În același timp, pentru a mări traficul de vizitatori sunt respectate unele reguli de plasare și promovare a postărilor pe social media și sunt întreprinse măsuri de optimizare pentru motoarele de căutare (SEO - Search Engine Optimization).

	<p><b>NOTĂ INFORMATIVĂ</b></p> <p><i>SEO - proces de perfecționare a vizibilității site-ului web. SEO presupune utilizarea diverselor tehnici prin care site-ul este adus la o formă în care este propulsat mai sus în lista de rezultate date de motorul de căutare (ca exemplu Google) pentru diverse cuvinte-cheie, astfel, mărindu-se traficul calitativ al site-ului.</i></p>
--	--

Sarcina instrumentelor utilizate la prima etapă a pâlniei, constă, atât în informarea unui public cât mai mare despre produsele/serviciile întreprinderii, cât și în însuflarea încrederii, pentru a motiva clientul potențial să facă următorul pas în pâlnia de vânzări.

La etapa a doua, instrumentele digitale sunt utilizate pentru generarea de lead-uri, adică pentru acumularea datelor de contact a persoanelor interesate de produsul/serviciul întreprinderii. În acest scop pot fi utilizate instrumente precum Landing page, Chat bots, Pop Ups etc.

**Cum arata un procedeu tipic de generare de lead-uri?**

Procesul de generare a lead-urilor are câteva etape:

1. Un vizitator ajunge pe site-ul întreprinderii, fie pornind de la o căutare pe Google, fie prin unul din canalele de marketing online pe care îl utilizează vânzătorul: reclame AdWords, social media, bannere pe alte site-uri etc.;
2. Vizitatorul parcurge conținutul publicat pe pagina web a întreprinderii, iar la sfârșit ajunge la un buton CTA (call to action);
3. Butonul CTA conduce către un formular de abonare la newsletter sau de cerere oferta/informații, pentru a primi în căsuța de email notificări despre articole noi de interes pentru vizitator.
4. Odată cu completarea formularului, vizitatorul devine un lead potențial și va fi încurajat să interacționeze în continuare cu întreprinderea.
5. Întreprinderea va continua să comunice cu lead-ul prin toate canalele pe care le prefera acesta: email, platforme de socializare, aplicație pentru telefonul mobil. Aceste interacțiuni vor încuraja lead-ul să se informeze despre beneficiile produselor companiei, eventual să le testeze, pentru ca în final să primească o oferta atractivă pentru a le achiziționa.

La etapa a treia a pâlniei, soluțiile digitale aplicate sunt destinate comunicării cu prospecții interesați, datele căror au fost acumulate la etapa de generare a lead-urilor. În acest scop întreprinderile pot aplica așa-numitele CRM - Customer Relationship Management, care sunt considerate sisteme de automatizare a marketingului.

**NOTĂ INFORMATIVĂ**

*CRM - un set de strategii, politici și tehnologii destinate atragerii, reținerii și fidelizării clienților. Scopul unei aplicații CRM este de a unifica interacțiunile întreprinderii cu clienții și de a valorifica informațiile pe care le obțin despre aceștia.*

Aplicațiile software de tip CRM presupun, în primul rând, acumularea și sistematizarea informației despre clienții existenți și/sau despre prospecți. Ulterior, informațiile stocate sunt utilizate în construirea strategiei de vânzări și de marketing. Grație acestor aplicații, personalul implicat în vânzări poate ajusta comunicarea cu fiecare client în parte, în funcție de interesele și comportamentul de consum al acestuia. Ca exemplu, abonatul unei companii de telefonie mobilă, la momentul semnării contractului, a selectat un abonament cu 120 minute de convorbiri naționale incluse, însă clientul obișnuiește să le epuizeze până la sfârșitul lunii, în continuare folosind serviciul dat la tarif standard. Grație aplicației CRM, operatorii companiei pot observa problema clientului și printr-un apel telefonic îi pot sugera să treacă la un abonament cu mai multe minute naționale incluse. În același timp, sistemele CRM permit automatizarea campaniilor de marketing prin email, sms, messenger, realizarea de sondaje, distribuirea materialelor promoționale personalului din vânzări etc.

La etapa a patra a pâlniei de vânzări sunt aplicate instrumente digitale care permit efectuarea vânzărilor. În acest scop sunt utilizate platformele pentru colectarea comenzilor online și sistemele de plăți electronice. Plățile electronice pot fi efectuate atât prin intermediul cardurilor bancare de tip Viza, MasterCard, Maestro etc., cât și a așa numitele portofele electronice.





Un portofel electronic (digital wallet app) este o aplicație pe telefoanele tip smartphones, tablete sau alte dispozitive electronice, în care se introduc datele personale, datele cardurilor sau a conturilor bancare, astfel, încât să se poată efectua diverse plăți și tranzacții financiare direct de pe aplicație, fără a mai fi nevoie de introducerea datelor de identificare.

În lume există diferite sisteme de plăți, care permit utilizatorilor crearea unui portofel electronic, ca exemplu, PayPal, WebMoney, Qiwi, Apple Pay, Advanced Cash, Bitcoin, Paynet etc. Acceptarea de către companii a plăților electronice simplifică procedura de plată pentru cumpărători, acesta fiind un avantaj pe care îl iau în calcul clienții potențiali.



### Verificarea cunoștințelor:

1. În ce categorii obișnuiește întreprinderea să divizeze cumpărătorii și de ce?
2. Ce este un „apel la rece”? Dar un script de vânzări?
3. Care sunt etapele vânzărilor consultative?
4. Ce reprezintă „pâlnia de vânzări”?
5. Care este rata de conversie pentru un eveniment business, cu taxă de intrare, dacă la evenimentul din rețeaua Facebook au menționat că sunt interesați sau că vor merge 900 persoane, dar, de facto, la eveniment au venit 45 persoane?
6. Ce instrumente digitale de stimulare a vânzărilor pot fi folosite la diferite etape ale pâlniei de vânzări?
7. Ce este un lead și care este importanța acestuia pentru vânzări?

### Teme pentru reflecții:

1. Care este diferența dintre vânzările de răspuns și cele consultative?
2. Care sunt găurile posibile din pâlnia de vânzări, care a determinat pierderea de la evenimentul business a unui număr atât de mare de potențiali clienți? (informația despre eveniment este dată în sarcina 6, din compartimentul Verificarea cunoștințelor).
3. Ce câștigă companiile de la aplicarea sistemelor de management a relațiilor cu clienții (CRM)? Cum pot contribui aceste sisteme la creșterea vânzărilor?



**Tema 4.4.****DE CE ÎNTREPRINDEREA EXTERNALIZEAZĂ UNELE PROCESE?****1. Transferul proceselor de business prin outsourcing**

Pentru a mari eficiența funcționării, întreprinderile pot externaliza unele procese de business, altfel spus, pot apela la servicii de outsourcing.



*Outsourcing – delegarea unor operațiuni de business către subiecți din exterior.*

Termenul *outsourcing* este o sinteză a expresiei engleze **outside-resource-using**, care în traducere liberă, semnifică utilizare de resurse externe (din afară întreprinderii). În funcție de domeniile pentru care întreprinderile pot utiliza resurse externe, serviciile outsourcing sunt divizate în trei grupuri - ITO, BTO și KPO, care se referă la externalizarea proceselor legate de tehnologiile informaționale, business și cunoaștere (vezi figura 4.8).



Figura 4.8. Tipuri de servicii outsourcing

Cele mai solicitate servicii outsourcing din partea întreprinderilor sunt cele legate de tehnologiile informaționale. Popularitatea înaltă a outsourcing-ului IT este explicată atât de

creșterea interesului pentru soluțiile IT pentru business cât și de incapacitatea întreprinderilor de a dezvolta și menține cu resursele umane proprii facilități IT (vezi figura 4.9)<sup>1</sup>.

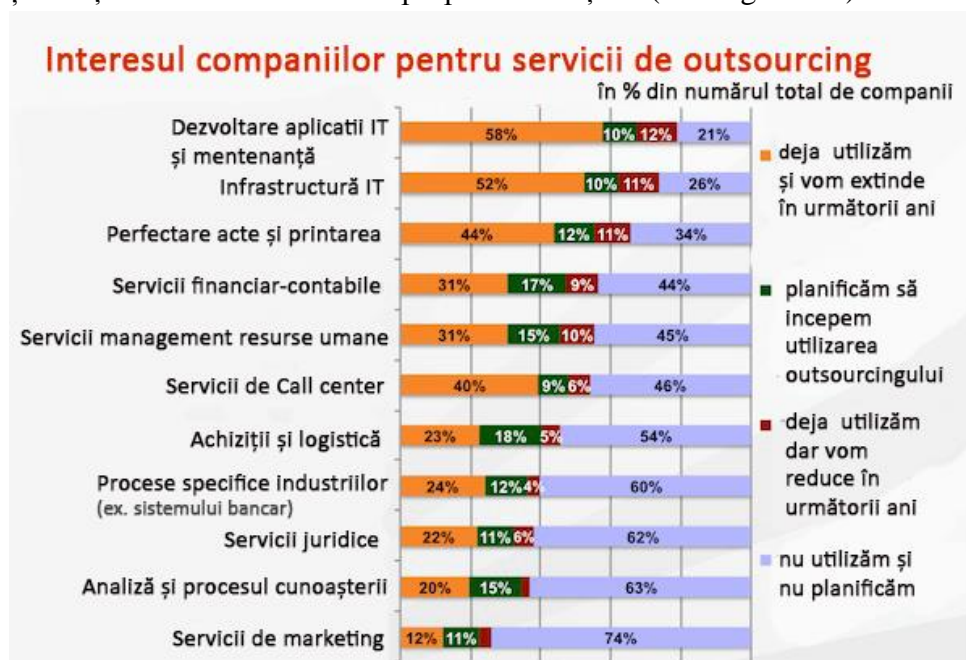


Figura 4.9. Interesul companiilor pentru outsourcing

Sursă: [www.hfsresearch.com](http://www.hfsresearch.com)

Pe lângă interesul pe care îl au întreprinderile față de outsourcing-ul serviciilor IT, dezvoltarea noilor modele de management și creșterea rolului cunoștințelor pentru performanțele companiilor, a determinat creșterea cererii și pentru celelalte două tipuri de outsourcing. Datele din Global Outsourcing Survey, 2016, organizat de compania Deloitte, arată că 47% dintre companiile intervievate utilizează, și 32%, intenționează creșterea cererii pentru outsourcing-ul în domeniul HR, pentru serviciile financiare, acești indicatori sunt de 42% și 36%, iar pentru domeniul IT, de 72% și respectiv 31%.<sup>2</sup>

Din motiv că piața serviciilor outsourcing se află în continuă dezvoltare, nu există o clasificare bine definită a formelor în care serviciile date sunt puse la dispoziția întreprinderilor. În același timp, printre cele mai frecvente forme de utilizare a serviciilor outsourcing se regăsesc:

- ❖ *Completarea personalului prin outsourcing.* Presupune încheierea acordurilor cu persoane fizice, care prestează întreprinderilor servicii specifice pe termen scurt sau part time, fără a avea statut de angajat.
- ❖ *Outsourcing bazat pe proiect.* Aceste proiecte au cerințe și rezultate bine definite, ca exemplu, se referă la dezvoltarea infrastructurilor, implementarea unor tehnologii, elaborarea de site-uri etc.

<sup>1</sup> Datele din figura 4.7, reprezintă rezultatele unui sondaj, organizat de HfS Research împreună cu London School of Economics, în anul 2011, pe un eșantion de 347 de companii.

<sup>2</sup> Sursă: [www2.deloitte.com](http://www2.deloitte.com)

- ❖ *Outsourcing-ul serviciilor gestionate.* Presupune externalizarea completă a anumitor responsabilități și funcții manageriale, ca exemplu, evidența contabilă sau asigurarea securității informaționale. Prestatorul realizează continuu, pe perioada prevăzută de contract, operațiunile externalizate.
- ❖ *Offshoring.* Compania își localizează resursele proprii într-o altă țară. Ca exemplu, o companie franceză își localizează Call centrul în Moldova. Acest lucru îi permite să mobilizeze resurse umane la un preț relativ mai mic, menținând în același timp controlul asupra procesului dat.

## 2. Avantajele întreprinderii de la folosirea outsourcing-ului

Interesul sporit al întreprinderilor față de outsourcing este justificat de un șir de avantaje, obținute din externalizarea proceselor:

- ✓ *optimizarea costurilor și a timpului de lucru* – rezultă din faptul că se plătește doar pentru serviciile prestate (ca exemplu, lipsesc plățile pentru asigurările sociale, care sunt făcute în cazul executării operațiunilor de angajați) și a faptului că compania poate apela la resurse dinafara țării, la prețuri mai mici;
- ✓ *economisirea banilor pentru infrastructură și tehnologii* – ca exemplu, în cazul externalizării evidenței contabile, întreprinderea este scutită de achiziția și întreținerea computerelor și softurilor necesare pentru aceste operațiuni;
- ✓ *acces la o echipă extinsă de experți în domeniu* – angajații companiilor de outsourcing au o experiență mai bogată în domeniu, lucrând concomitent pentru mai multe companii, și interacționând permanent cu alți membrii ai echipei.
- ✓ *economii de timp* - se economisește timpul necesar pentru recrutare, angajare, adaptare a noilor angajați la sarcinile de lucru etc. În același timp, întreprinderea este scutită de riscul pierderii specialiștilor, în dezvoltarea cărora au fost investiți bani și timp;
- ✓ *concentrarea pe procesele de importante ale afacerii* – externalizând o parte din procese, fără importanță strategică pentru afacere, ca exemplu, asigurarea securității, echipa se poate concentra pe procesele de importanță majoră.

Sondaj HfS Research, realizat în 2011, arată că companiile consideră reducerea costurilor ca fiind cel mai important beneficiu al externalizării (vezi figura 4.10). Datele din figură arată că pentru companiile mijlocii serviciile de outsourcing sunt mai valoroase comparativ cu întreprinderile mari. Acest lucru este explicat prin faptul că, companiile mijlocii (e valabil și pentru cele mici) au posibilități mai reduse de angajare a personalului calificat pentru execuția operațiunilor de business sau IT, respectiv, pentru aceste companii outsourcing-ul devine un important element strategic de dezvoltare.

Cât de eficiente au fost inițiativele de outsourcing pentru atingerea următoarelor obiective? **Răspunsul - FOARTE EFICIENT**

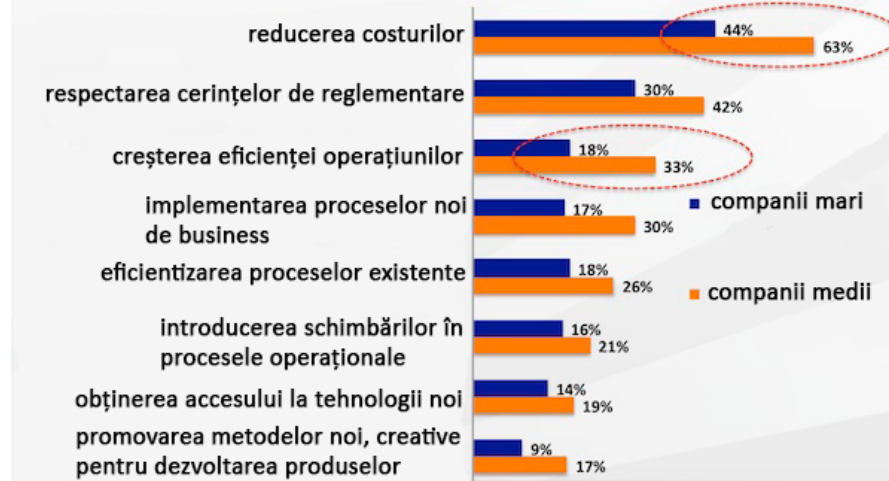


Figura 4.10. Evaluarea eficienței externalizării operațiunilor de business, de către companiile beneficiare de outsourcing

Sursă: [www.hfsresearch.com](http://www.hfsresearch.com)

### 3. Soluționarea problemelor de business prin aplicarea crowdsourcing-ului



*Crowdsourcing – tip de activitate participativă, în care o organizație propune unei mulțimi de indivizi, printr-un apel deschis, angajarea voluntară în soluționarea unei probleme.*

Crowdsourcing-ul, ca canal de atragere a resurselor, este relativ tânăr, fiind descoperit în anul 2005, prin încercarea de a combina outsourcing-ul cu mulțimea. Ideea de bază a acestui canal, constă în faptul, că înafara întreprinderii există o mulțime de subiecți, care ar putea contribui la soluționarea unei probleme de business, dar, prin canale tradiționale, este dificil de ai identifica. În același timp, dacă o problemă este dificil de a fi soluționată individual, ea poate fi soluționată prin implicare mai multor persoane.

De fapt, crowdsourcing-ul este o formă specifică de atragere a potențialului uman, în acest mod, întreprinderile având accesul la capacitățile intelectuale și creativitatea unui număr mare de persoane. Pentru a găsi resursele optime, întreprinderea lansează un apel deschis (de obicei online), prin care sunt anunțate necesitățile întreprinderii, iar alegerea ofertanților se face în urma analizei ofertelor recepționate.

Această formă de atragere a resurselor umane a devenit deosebit de populară în domeniul design-ului, platformele din domeniu, precum DesignCrowd și 99designs devenind unele foarte populare. Pe lângă domeniul design, acest canal este aplicat pentru atragerea resurselor umane și în alte domenii (vezi figura 4.11).

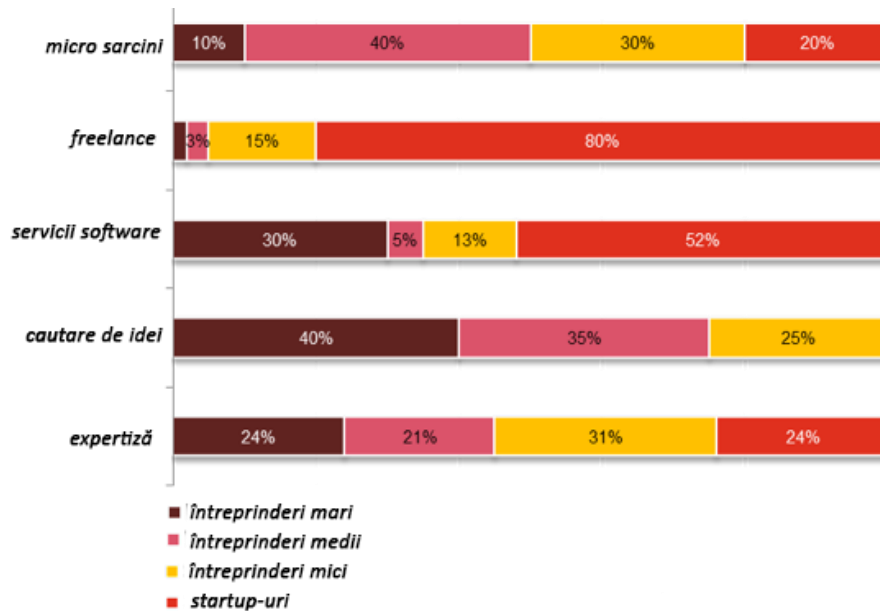


Figura 4.11. Domenii de utilizare a crowdsourcing-ului de către diferite întreprinderi

Acest canal de atragere a resurselor are un nivel superior de eficiență în comparație cu outsourcing-ul și utilizarea resurselor interne ale întreprinderii (vezi figura 4.12).

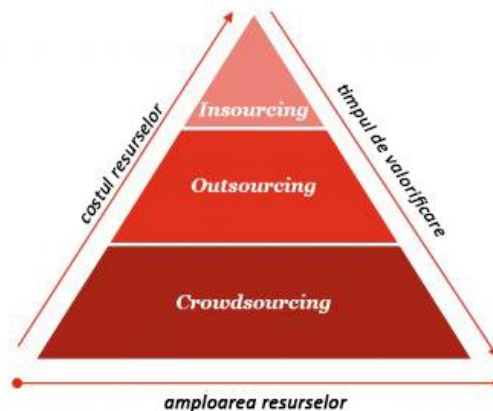


Figura 4.12. Eficiența canalelor de obținere a resurselor

Atât eficiența înaltă a crowdsourcing-ului ca canal de atragere a resurselor, cât și popularitatea în rândul persoanelor care sunt disponibile pentru prestarea serviciilor de acest gen, au determinat creșterea interesului investitorilor pentru platformele de crowdsourcing. Ca exemplu, în anul 2010, compania Accel Partners a investit în platforma 99designs 35 milioane dolari SUA.



## Autoevaluare:

Verificarea cunoștințelor:

1. Ce este outsourcingul și în ce domenii obișnuiesc companiile să-l aplice?

2. Care sunt formele de utilizare a serviciilor de outsourcing?
3. Ce este crowdsourcingul și cum poate fi utilizat de către companii?

**Teme pentru reflecții:**

1. Pentru organizarea evidenței contabile o întreprindere mică poate angaja un contabil sau poate externaliza evidența contabilă, apelând la o companie specializată în domeniu. Care sunt avantajele externalizării?
2. Ce câștigă companiile de la utilizarea crowdsourcing-ului și de ce acesta este popular, în special, în domeniul designului?

## Tema 4.5.

### CUM ESTE ORGANIZAT MANAGEMENTUL ÎNTRINDERII?

#### 1. Funcțiile managementului întreprinderii



*Managementul întreprinderii – procesul de organizare și coordonare a activităților unei afaceri în vederea atingerii obiectivelor urmărite.*

Managementului întreprinderii îi revin cinci funcții importante (vezi figura 4.13).

##### de planificare

Presupune definirea obiectivelor și selectarea celor mai eficiente trasee pentru a le atinge. Este important ca traseele selectate să fie corelate cu resursele disponibile.

##### de organizare

Se referă la elaborarea structurii organizatorice a întreprinderii și desemnarea sarcinilor, responsabilităților pentru fiecare angajat.

##### de personal

Se referă la recrutare, dezvoltare, evaluare, promovare și transfer a personalului.

##### de coordonare

Presupune urmărirea corespunderii activităților de organizare, planificare și angajare cu obiectivele întreprinderii. În acest scop sunt implementate mecanisme de comunicare și supraveghere a subdiviziunilor și a personalului.

##### de control

Presupune stabilirea standardelor de performanță și monitorizarea rezultatelor angajaților.

Figura 4.13. Funcțiile managementului întreprinderii



## 2. Structura organizatorică a întreprinderii

Dacă întreprinderile mici sunt gestionate, în majoritatea cazurilor, de însuși proprietarul afacerii, atunci întreprinderile mari sunt gestionate de un grup de persoane, care dețin împuterniciri diferite în procesul de management. Numărul de persoane implicate în management, responsabilitățile și drepturile de decizie pe care le posedă, depind de structura organizatorică pe care o adoptă întreprinderea.



**Structura organizatorică** – ansamblul posturilor, subdiviziunilor unei întreprinderi și legăturile care se stabilesc între ele.

Structura organizatorică a întreprinderii trebuie să răspundă la trei întrebări: 1. Cum are loc gestiunea întreprinderii? 2. Care sunt regulile, în baza căror operează întreprinderea? 3. Cum sunt distribuite sarcinile operaționale între membrii colectivului? Răspunsurile la aceste întrebări sunt date de un șir de documente, unul dintre care este organigrama (vezi figura 4.14).



Figura 4.14. Reprezentarea structurii organizatorice prin organigramă

Organigrama este un document prin care este prezentată schematic structura organizatorică a întreprinderii - reflectă unitățile structurale, dependențele dintre ele și fluxul informațional-decizional. Pentru a proiecta organigrama unei întreprinderi, este nevoie de a identifica elementele cheie care îi formează structura organizatorică (vezi tabelul 4.4).

Tabelul 4.4.


### Elementele cheie ale structurii organizatorice

Element structural	Semnificație	Mențiuni
<b>Post de lucru</b>	sarcinile, autoritățile și responsabilitățile atribuite unei persoane	se atribuie titularului de post, odată cu angajarea
<b>Funcția</b>	ansamblul posturilor de un anumit tip (ca ex., contabil, programator, inginer)	există două tipuri de funcții: 1. <i>de conducere</i> – presupun coordonarea persoanelor din subordine 2. <i>de execuție</i> – presupun executarea unor lucrări sau servicii



<b>Subdiviziunea</b>	grup de persoane reunite sub aceeași conducere	este responsabilă de realizarea anumitor activități (de regulă, efectuează activități omogene sau complementare, formând secții, ateliere, servicii, birouri etc.)
<b>Ierarhia</b>	locul persoanei sau a subdiviziunii în raport cu managementul de vârf	arată cum este poziționat subiectul în fluxul informațional-decizional al întreprinderii
<b>Relațiile organizaționale</b>	legăturile existente între subdiviziuni	stabilește modul de: 1. transmitere a dispozițiilor 2. cooperare între subdiviziuni pentru soluționarea operativă a unor probleme 3. realizare a controlului

Definirea și plasarea corectă în organigramă a elementelor organizatorice, are impact direct asupra eficienței întreprinderii. O structură organizatorică bună favorizează comunicarea, rezolvarea operativă a problemelor, reducerea consumurilor de muncă, pe când, organizarea necorespunzătoare duce la apariția disfuncțiilor în activitatea întreprinderii, generează dezordine și ineficiență.

	<p><b>NOTĂ INFORMATIVĂ</b></p> <p><i>Pe lângă organigramă, există și alte documente importante, referitoare la structura organizatorică a întreprinderii, cele mai importante fiind:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Regulamentul de organizare și funcționare</i> - documentul în care este prezentată structura întreprinderii cu toate detaliile legate de subdiviziuni și posturile de conducere.</li> <li>✓ <i>Fisa postului</i> - descrierea postului, în care sunt indicate: 1. cerințele față de titularul postului; 2. atribuțiile și sarcinile de serviciu; 3. competență (autoritate, putere de decizie); 4. responsabilitățile; 5. relațiile ierarhice și de colaborare.</li> </ul>
--	---

### 3. Alegerea structurii organizatorice a întreprinderii

Structurile organizatorice ale întreprinderilor sunt adoptate în funcție de faptul cum concepe managementul de top, interacțiunea dintre angajați, și care este poziția acestora în procesul de luare a deciziilor. În acest sens, întreprinderea își poate elabora o structură organizațională ierarhică sau plată (vezi figura 4.15).

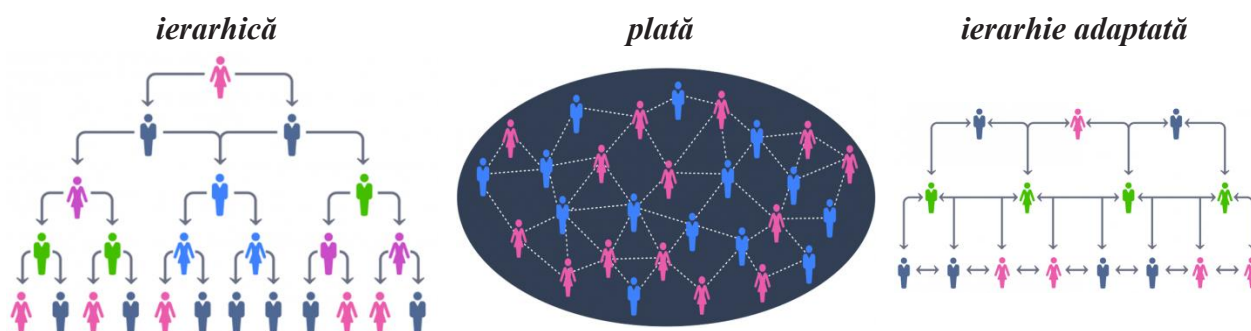


Figura 4.15. Modele de structuri organizatorice

Structura ierarhică, presupune stratificarea managementului în câteva nivele, în același timp, fluxul informațional și decizional este organizat pe linie verticală. Chiar dacă se consideră ca fiind cea mai ineficientă structură de management (în sensul utilizării potențialului intelectual și al creativității angajaților), este cea mai des aplicată de către întreprinderi.

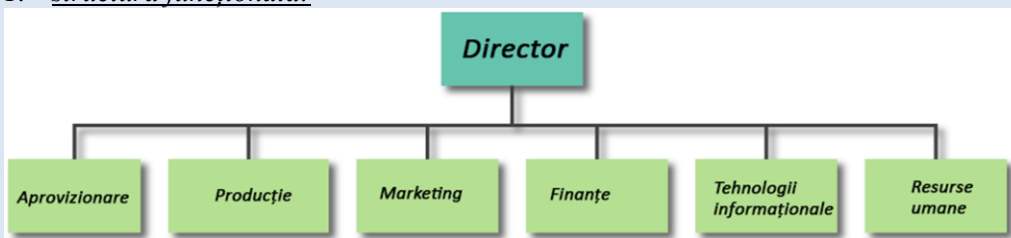
Structura plată, este o structură corporativă în care, de obicei, nu există titluri de locuri de muncă, vechime, manageri sau directori, toți angajații sunt egali. În astfel de întreprinderi, toți angajații pot vedea proiectele la care se lucrează și se pot alătura proiectelor pe care le doresc. Dacă un angajat dorește să înceapă propriul proiect, atunci este responsabil pentru asigurarea finanțării și construirea echipei.

Structura ierarhică adaptată, este un gen de combinație dintre structurile ierarhică și plată. Aceasta presupune existența unei ierarhii, doar că numărul de nivele ierarhice este mai scăzut, iar comunicarea și colaborarea se face nu doar pe verticală, dar și pe orizontală.

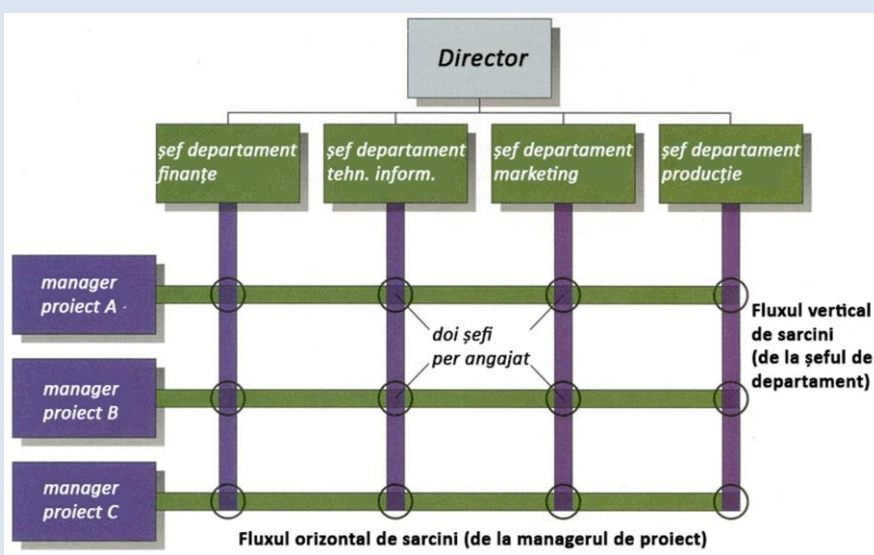
### **Cum sunt utilizate în practică structurile organizaționale ierarhice?**

De obicei, structurile organizatorice aplicate în practică, presupun atât păstrarea integrală a logicii modelului organizatoric, cât și utilizare unor combinații a elementelor din structura ierarhică cu elemente ale structurii plate. Ca exemplu structura funcțională, este unul dintre modele structurii ierarhice, pe când structura matrice este o combinație dintre ierarhie și structura plată:

#### 1. structură funcțională:



#### 2. structură matrice:





## Autoevaluare:

### Verificarea cunoștințelor:

1. Ce reprezintă managementul întreprinderii și care sunt funcțiile exercitate de acesta?
2. Ce reprezintă structura organizatorică a întreprinderii și care sunt elementele cheie ale acesteia?
3. Ce tipuri de structuri organizatorice pot fi utilizate de către întreprinderi? Care este specificul acestora?

### Teme pentru reflecții:

1. Unul dintre documentele importante utilizate pentru managementul întreprinderii este fișa postului, care sunt funcțiile manageriale exercitate de către aceasta?
2. Companiile moderne tind să substituie structura organizatorică ierarhică pe cea plată. Ce argumente pot fi aduse în favoarea acestei tendințe?

## Capitolul 5 FLUXURILE REALE ȘI MONETARE DINTRE ÎNTRINDERE ȘI ALȚI SUBIECȚI ECONOMICI

Activitatea pe care o desfășoară întreprinderea presupune interacționarea permanentă cu diverși furnizori, cu prestatori de servicii, intermediari, consumatori etc. Interacțiunile respective se materializează în diverse fluxuri monetare și materiale (sub formă de mărfuri, resurse, servicii etc.), amploarea și regularitatea căror creează condiții de dezvoltare, sau, din potrivă, limitează activitatea întreprinderii.

Însușirea materialului din capitolul 5, este focusată pe înțelegerea modului în care întreprinderea interacționează cu subiecții din exterior și rolul pe care îl joacă fluxurile monetare și reale pentru menținerea și extinderea activității întreprinderii.



Însușirea materialului va permite:

- ✓ cunoașterea circumstanțelor care generează fluxuri monetare și reale între întreprindere și ceilalți agenți economici;
- ✓ înțelegerea modului în care pot fi acoperite plățile curente ale întreprinderii din încasări;
- ✓ observarea impactului pe care îl au plățile în avans, vânzările în credit, subvenționările etc., asupra capacității de plată a întreprinderii;
- ✓ găsirea căilor de soluționare a problemelor legate de insuficiența numerarului pentru acoperirea plăților curente;
- ✓ conștientizarea importanței monitorizării fluxurilor de numerar pentru menținerea și extinderea activității întreprinderii;
- ✓ însușirea principiilor de planificare a fluxului de numerar.

**Tema 5.1.****CE FEL DE FLUXURI LEAGĂ ÎNTREPRINDEREA DE RESTUL ECONOMIEI?****1. Fluxurile reale și monetare dintre întreprindere și furnizorii de resurse**

Derularea normală a activității întreprinderii presupune existența în același timp și loc a setului de resurse, specific domeniul de activitate selectat. Ca exemplu, întreprinderea specializată în comercializarea produselor de patiserie are nevoie atât de produse de patiserie cât și de spații comerciale, camere frigorifice, aparate de casă, mobilier, cântare, personal, energie electrică etc. Dacă această întreprindere nu doar comercializează produse de patiserie dar și le produce, atunci va avea nevoie și de tehnologii, ingrediente necesare producției, utilaj specializat etc.

Pentru a asigura prezența tuturor componentelor necesare activității, întreprinderea conlucrează cu posesorii de resurse. Indiferent de condițiile de livrarea a resurselor, obținerea acestora presupune realizarea unor plăți, ceea ce înseamnă că fluxul real (fluxul de resurse) este dublat de un flux monetar, în direcție opusă (vezi figura 5.1).

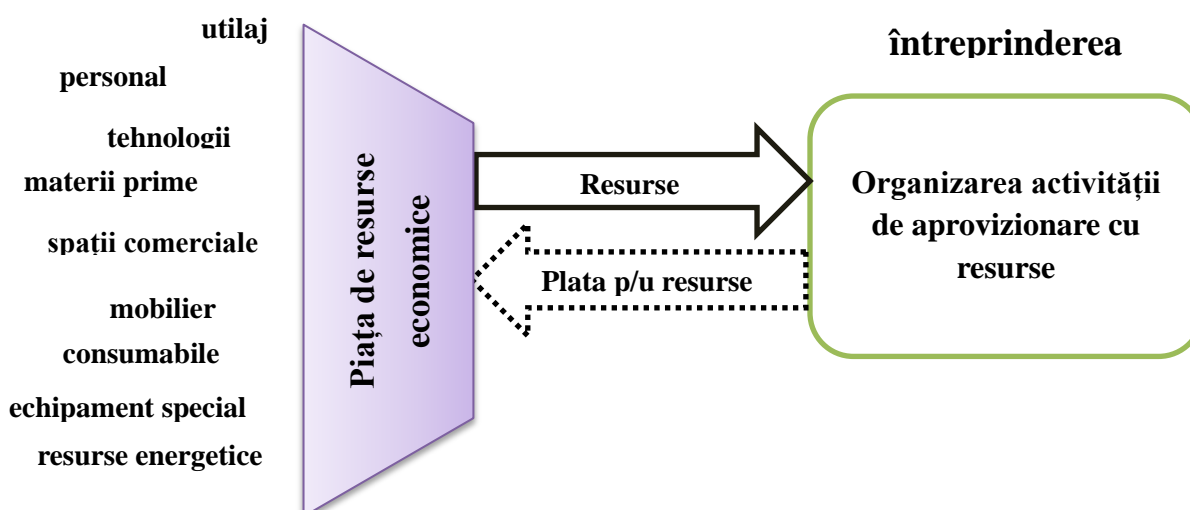


Figura 5.1. Fluxurile reale și monetare dintre întreprindere și posesorii de resurse

Atragerea de resurse, respectiv plata pentru acestea, este justificată prin faptul că întreprinderea mizează să obțină din comercializarea produselor/serviciilor venituri care vor depăși cheltuielile suportate. Deoarece resursele sunt achiziționate până la începerea procesului de producție, o problemă cu care se poate confrunta întreprinderea la această etapă, este insuficiența de resurse monetare necesare pentru achiziția acestora. Problema poate fi depășită prin atragerea din exterior a resurselor monetare sau prin negocierea cu furnizorii de resurse a unor condiții speciale de livrare și/sau plată. Ca exemplu, insuficiența numerarului pentru achiziția spațiilor de producție și/sau a utilajului poate fi depășită prin luarea în arendă a acestora sau prin eșalonarea plăților, grație achiziției acestora de la o companie de leasing. La rândul său, problema insuficienței resurselor monetare pentru achiziția de materii prime, consumabile etc., poate fi depășită prin negocierea cu furnizorii a posibilității de amânare a plăților.

**Ce fel de plăți suportă întreprinderea pentru resursele achiziționate?****Plățile pentru forța de muncă (a personalului):**

Folosirea forței de muncă presupune plata salariului, însă, alături de salariile, propriu zise, întreprinderea este obligată, prin lege, să efectueze și alte plăți legate de utilizarea forței de muncă – contribuții la Fondul de asigurare socială și Asigurarea medicală obligatorie.

**Plățile pentru utilaj:**

Întreprinderea poate asigura prezența utilajului în activitatea desfășurată achiziționându-l sau în baza unui contract de arendă. În primul caz va achita valoarea acestuia, în cazul doi va achita lunar (sau trimestrial, anual) plata pentru arendă.

La rândul său, achiziția utilajului poate avea loc sub diverse forme, ca exemplu poate fi achiziționat de la producător (sau dealerul acestuia) cu achitarea integrală a valorii până la livrare, sau de la o companie de leasing, care oferă întreprinderii posibilitatea de achitare eșalonată. În cazul apelării la serviciile companiei de leasing plata lunară, trimestrială sau anuală (în funcție de prevederile contractului) poartă numele de **redevență**. Redevența include o parte din valoarea utilajului și dobânda percepută de către compania de leasing pentru creditarea achiziției.

**Plățile pentru tehnologii:**

Tehnologiile aplicate de către întreprindere pot fi preluate de la alți subiecți, care nu impun restricții de utilizare, sau sunt un rezultat al investițiilor proprii în cercetare și dezvoltare, în aceste cazuri întreprinderea nu va face plăți speciale pentru utilizarea lor. În cazul în care tehnologiile sunt un rezultat al activităților de cercetare/dezvoltare, ele au fost precedate de cheltuieli salariale, plăți pentru utilaje, pentru întreținere etc., pe care le-a suportat întreprinderea anterior, dar nu sunt abordate drept plăți pentru utilizarea tehnologiilor. Plăți externe, care pot fi legate nemijlocit de tehnologia respectivă, sunt cheltuielile legate de obținerea dreptului de autor asupra tehnologiei (taxa pentru brevetare), aceasta fiind necesară pentru a exclude aplicarea tehnologiei și de alți subiecți, fără consimțământul deținătorului dreptului de autor.

Întreprinderea poate utiliza și tehnologii, dreptul de autor asupra cărora aparține altor subiecți. În acest caz întreprinderea va plăti pentru licență (o singură dată) sau va efectua către deținătorul dreptului de autor plăți periodice care poartă numele de **royalty**.

Royalty este plătit și în cazul în care întreprinderea își construiește afacerea în baza unui contract de Franciză. aceste plăți ajungând până la 15% din Cifra de afaceri a întreprinderii.

**NOTĂ INFORMATIVĂ**

Toate plățile făcute de întreprindere trebuie să fie însoțite de documente justificative.

În cazul achiziției resurselor și/sau a serviciilor de la persoane juridice, acestea sunt justificate prin facturile fiscale eliberate de către furnizor, care se păstrează atât în contabilitatea întreprinderii cât și cea a furnizorului (pentru fiecare tranzacție realizată, furnizorul perfectează facturi în minim 2 exemplare, identice ca conținut).

Achiziția unor resurse de la persoane fizice, poate fi justificată prin încheierea unui contract de achiziție, însoțit de un act de primire-predare.

Plățile pentru personal sunt justificate prin contractele de muncă și borderourile de plată a salariilor; ordinile de plată care confirmă transferurile către Fondul social și Fondul de asigurare medicală obligatorie.



## 2. Fluxurile reale și monetare dintre întreprindere și cumpărători

Achiziția de resurse, care impune întreprinderea către realizarea diferitor plăți, permite producerea de bunuri, prestarea de servicii, realizarea de lucrări, care, la rândul său, urmează să genereze intrări de monedă în casieria și/sau pe conturile curente ale întreprinderii. La fel ca și în cazul furnizorilor de resurse, întreprinderea este legată de consumatorii produselor/serviciilor sale prin fluxuri reale și monetare, care sunt intermediare de piața de desfacere (vezi figura 5.2):

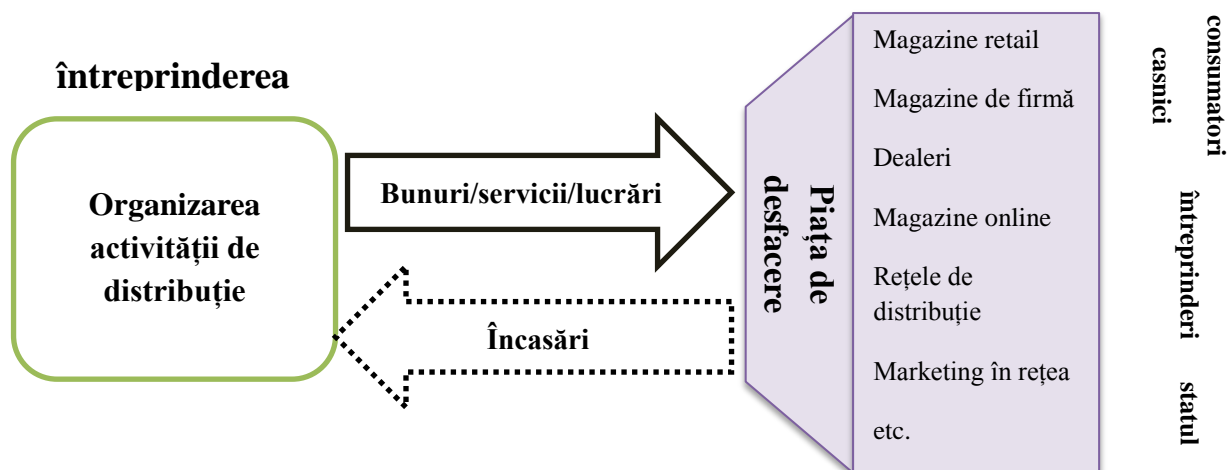



Figura 5.2. Fluxurile reale și monetare dintre întreprindere și cumpărători

Pentru ca produsul să ajungă la consumatorul final, întreprinderea poate folosi diverse canale de distribuție – magazine de firmă, rețele de distribuție, magazine retail, magazine online etc. Indiferent de faptul cum parcurge produsul calea de la producător până la consumator (direct sau prin intermediari), întreprinderea urmărește încasarea valorii produsului/serviciului în casierie sau pe contul curent.

	<p><b>NOTĂ INFORMATIVĂ</b></p> <p><i>Conform legislației, toate încasările obținute de către întreprindere din vânzarea de bunuri/servicii/efectuarea de lucrări trebuie să fie contabilizate. Contabilizarea încasărilor se face în baza unor documente (de evidență strictă) pe care le eliberează întreprinderea.</i></p> <p><i>Pentru consumatorii casnici: întreprinderea eliberează bon de casă, dacă vânzările sunt efectuate într-un punct autorizat de vânzări, iar în cazul vânzărilor online, banca care încasează banii în numele întreprinderii eliberează nota de plată care confirmă intrarea numerarului în cont.</i></p> <p><i>În vânzările către alte întreprinderi sau instituții publice (cu anumite excepții) sunt permise doar încasările prin transfer bancar, întreprinderea fiind obligată să elibereze în schimb factură fiscală.</i></p>
---	---

Pentru a face produsele cât mai atractive pentru cumpărător, întreprinderea poate oferi cumpărătorului opțiunea de a amâna plata sau de a o achita în rate. În acest caz, fluxul real de



bunuri și servicii nu mai este însoțit de un flux monetar imediat, el fiind substituit de obligațiile de plată pe care și le asumă cumpărătorul față de întreprindere, adică de *creanțele comerciale*.



**Creanța comercială** – dreptul de încasare a numerarului de la client, care a apărut ca rezultat a amânării plății pentru o anumită tranzacție.

Oportunitatea de amânare a plăților stimulează vânzările, în același timp generând unele incomodități pentru întreprindere, precum, diminuarea intrărilor de numerar, necesitatea monitorizării creanțelor și a încasărilor, riscul nerambursării datoriilor de către datornici.

#### ***Cum poate fi asigurată intrarea imediată de numerar în cazul vânzărilor în credit?***

*Pentru a exclude apariția creanțelor în urma vânzărilor în credit, întreprinderea poate apela la companiile de creditare (bănci sau organizații de microfinanțare). În acest caz creditul este oferit cumpărătorului nu de către întreprindere dar de compania de creditare, respectiv cumpărătorul își asumă responsabilitatea de a rambursa suma datorată nu întreprinderii dar companiei de creditare.*

*La încheierea contractului cu clientul, compania de creditare transferă pe contul curent al întreprinderii suma echivalentă valorii produsului achiziționat, astfel fiind evitată apariția datoriilor clienților față de întreprindere.*

*Sarcina întreprinderii, în acest caz, este de a găsi o companie de creditare cu condiții cât mai atractive pentru potențialii cumpărători.*

### **3. Alte fluxuri monetare care leagă întreprinderea de restul economiei**

Întreprinderea este legată prin fluxuri monetare cu subiecți, precum instituțiile financiare (bănci, fonduri de investiții, companii de asigurări, agenții de brokeraj etc.), instituțiile publice etc.


Din totalitatea instituțiilor financiare, cel mai frecvent întreprinderea intră în contact cu băncile comerciale, care, fie percep taxe pentru deservirea contului, fie acordă credite. Creditarea reprezintă, de fapt, un schimb dintre numerarul curent și numerarul viitor, respectiv, fluxului monetar care apare la etapă de obținere a creditului, îi corespunde un flux monetar în direcția opusă, care presupune rambursarea creditului și plata dobânzii.

Agențiile de brokeraj devin subiect de interacțiune, în cazul în care întreprinderea dorește să atragă resurse financiare, de la publicul larg, prin intermediul vânzării titlurilor de valoare (acțiuni, obligațiuni). Agențiile de brokeraj intermediază vânzarea titlurilor de valoare, respectiv acestea asigură fluxul de numerar de la deținătorii de resurse către întreprindere, în schimbul unui comision - flux în direcție opusă.

În urma vânzării titlurilor de valoare, prin intermediul agenției de brokeraj, întreprinderea își asumă responsabilității față de subiecții care au cumpărat titlurile de valoare: vânzarea obligațiunilor presupune rambursarea sumelor primite și plata dobânzii iar vânzarea acțiunilor presupune plăți ulterioare sub formă de dividende. Respectiv, ca și în cazul relațiilor cu banca, fluxul curent de numerar urmează să fie completat de un flux de numerar viitor, în direcție opusă.

Interacțiunile cu companiile de asigurări apar în cazul în care întreprinderea apelează la serviciile de asigurare, ca exemplu, asigurarea patrimoniului de calamități și incendii, asigurarea mărfii pe durata transportării etc. Asigurările presupun fluxuri monetare curente (plătite o singură dată sau cu o anumită periodicitate) sub formă de cotizații de asigurare, însă, fluxurile monetare în direcție opusă vor avea loc doar în cazul în care are loc situația care formează obiectul contractului de asigurare (ca exemplu, patrimoniul întreprinderii a fost distrus în urma unui incendiu).

Un alt subiect important de care este legată întreprinderea prin fluxuri monetare este statul. Fluxurile monetare în raport cu statul sunt diferite de precedentele, ele, în majoritatea cazurilor, fiind unilaterale, adică nu presupun fluxuri în direcția opusă. Cele mai frecvente fluxuri monetare de la întreprindere către stat sunt cele legate de plata impozitelor și plăților sociale (în acest caz întreprinderile fac plăți către trezoreria statului sau fondurile sociale în conformitate cu prevederile legislației).

	<p style="text-align: center;"><b>NOTĂ INFORMATIVĂ</b></p> <p><i>Legislația fiscală prevede diverse taxe ce urmează a fi plătite de către întreprindere către bugetul public. Cele mai frecvente taxe sunt:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Taxa pe venit</b> – anual se achită 12% din profitul brut al întreprinderii;</li> <li>- <b>Taxa pentru amenajarea teritoriului</b> – se achită trimestrial câte 40 lei pentru fiecare angajat;</li> <li>- <b>Taxa pe Valoarea Adăugată</b> – se plătește lunar de către întreprinderile plătitoare de TVA. De fapt, TVA este o taxă plătită de către consumator pentru bunurile consumate, cotele fiind de 20%, 8% și 0%. Întreprinderea este responsabilă de colectarea acestei taxe de la cumpărători în favoarea statului, TVA fiind inclus în prețul bunurilor comercializate.</li> <li>- <b>Cotele de asigurare socială și de asigurare medicală</b>, plătite de angajator.</li> </ul> <p><i>Alături de taxele, propriu zise, întreprinderea transferă în conturile statului sumele reținute din salariile muncitorilor – contribuția la fondul de asigurare socială, contribuția la fondul de asigurare medicală și taxa pe venitul persoanei fizice.</i></p>
--	---

Pe lângă fluxurile monetare de la întreprindere către bugetul statului există și fluxuri în direcții opuse – subvenții și/sau granturi, care au și ele un caracter unilateral.



**Subvenția** – transfer nerambursabil de resurse din bugetul de stat către anumite întreprinderi, în schimbul respectării anumitor condiții.

**Grant** - sumă nerambursabilă, acordată de către stat sau alte organizații pentru un anumit program sau proiect în diverse domenii de activitate.

**Cum poate fi justificată subvenționarea întreprinderilor de către stat?**

Subvenționarea este un subiect care formează obiectul polemicilor în teoria și practica economică. În general s-ar părea că statul nu trebuie să cheltuiască banii publici pentru a susține businessul care este orientat spre obținerea de beneficii pentru fondatorii săi, ci nu pentru societate. Însă există un șir de situații în care devine necesară subvenționarea întreprinderilor private:

- ✓ **subvenționarea producției bunurilor de importanță socială** (ca exemplu a pâinii) – subvenția are ca scop acoperirea unei părți din cheltuielile suportate de întreprindere la producere, respectiv, întreprinderea va oferi aceste produse la prețuri reduse, ele devenind accesibile consumatorilor cu venituri mici.
- ✓ **subvenționarea în vederea menținerii sau stimulării investițiilor în anumite ramuri ale economiei** – are ca scop stimularea profitului sau acoperirea pierderilor în ramurile care sunt considerate de importanță strategică sau care asigură angajarea unui număr mare al populației active. Creșterea profitului va face aceste ramuri atractive pentru investițiile private.
- ✓ **subvenționarea în vederea creșterii competitivității produselor autohtone în raport cu cele de import** – subvențiile fac produsele autohtone mai ieftine în raport cu cele de import, respectiv mai atractive pentru consumatori.

Ultimul gen de subvenționare poate fi oferit și întreprinderilor care scot produsele pe piața externă, produsele fiind mai ieftine în comparație cu alte produse existente pe piață, astfel devinind mai atractive pentru consumatori. Acest gen de subvenționare este penalizat de către Organizația Mondială a Comerțului (OMC), care consideră că atât pe piața internă cât și pe cea externă întreprinderile trebuie să lupte cu forțe proprii, fără a fi susținute de către stat. Dacă va fi demonstrat că o întreprindere din țara X folosește prețuri mai scăzute grație subvențiilor acordate de către stat, pentru produsele din această țară pot fi aplicare bariere de intrare pe piețele altor țări, producătorii fiind învinuiți în aplicarea prețurilor de dumping (mai scăzute în comparație cu costurile).

**Autoevaluare:****Verificarea cunoștințelor:**

1. Ce fel de plăți suportă întreprinderea pentru diverse resurse economice utilizate?
2. Ce reprezintă creanța comercială și care sunt circumstanțele în care apare aceasta?
3. Ce fluxuri monetare pot apărea între întreprindere și stat? Dar între întreprindere și societățile de asigurări?

**Teme pentru reflecții:**

1. Pentru a stimula vânzările bunurilor, întreprinderile oferă clienților săi posibilitatea de a achita valoarea produsului în rate. Această formă de achitare atrage cumpărătorii, în același timp amânând încasările de numerar de către întreprindere. Cum ar putea întreprinderea să asigure încasări imediate, chiar dacă aplică vânzările în rate?
2. Fluxurile care leagă întreprinderea de furnizori și cele care o leagă de consumatori, sunt considerate bilaterale, pe când cele care o leagă de stat - unilaterale. Care este deosebirea dintre aceste fluxuri, de ce sunt considerate diferite ca și esență?

**Tema 5.2.****DE CE ESTE IMPORTANTĂ MONITORIZAREA FLUXULUI DE NUMERAR?****1. Importanța resurselor monetare pentru activitatea întreprinderii**

Întreprinderea este legată de mediul de afaceri printr-o multitudine de fluxuri monetare (sau fluxuri de numerar), acestea presupunând atât încasări cât și plăți. Mai mult, pentru ca întreprinderea să reziste în timp, este nevoie ca plățile efectuate azi să asigure încasări viitoare mai mari, adică să asigure multiplicarea numerarului.

Pentru a înțelege cum are loc multiplicarea numerarului, vom analiza etapele parcurse de acesta pe durata ciclului de exploatare într-o întreprindere din domeniul producției (vezi figura 5.3).

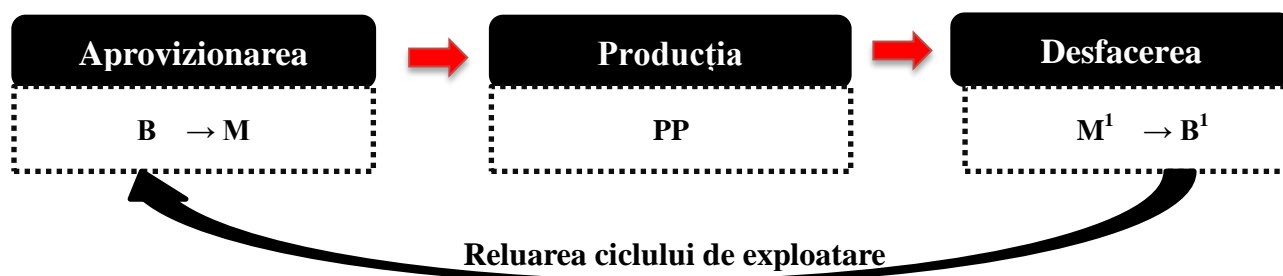


Figura 5.3. Transformarea numerarului în cadrul ciclului de exploatare

În figura 5.3, prin B sunt notate resursele bănești utilizate pentru achiziția de materii prime, combustibil, consumabile etc., prin B<sup>1</sup> - încasările din producția comercializată (care depășesc valoarea lui B), prin M - mijloacele de producere, prin M<sup>1</sup> - producția obținută (valoarea căreia o depășește pe cea a M) iar prin PP – procesul de producere. Astfel, multiplicarea numerarului este un rezultat al transformărilor care au loc pe durata ciclului de exploatare.

Profitul obținut de întreprindere, într-o anumită perioadă de timp, depinde, atât de diferența dintre B și B<sup>1</sup>, cât și de numărul de cicluri operaționale care au fost deservite de o unitate monetară, în perioada respectivă. Astfel, pentru a mări profitul întreprinderii este necesar ca numerarul cheltuit la etapa de aprovizionare să-și recapete forma inițială într-un termen cât mai scurt posibil.

Durata ciclului de exploatare este influențată de diverși factori, unii fiind controlați de către întreprindere, alții aflându-se înafara acestui control. Printre factorii controlați de întreprindere sunt durata ciclului tehnologic, managementul stocurilor, politica de creditare a clienților. Iar, din factorii necontrolați de către întreprindere fac parte condițiile de livrare a materiilor prime, care, de obicei, sunt dictate de către furnizori, și cele de desfacere a produselor, care depind de conjunctura pieței, de comportamentul consumatorilor și a concurenților, de unele reguli impuse de către stat etc.

Din acest motiv, pentru a preveni situațiile de incapacitate de plată pentru aprovizionarea cu resurse curente, este important de a monitoriza durata circuitului financiar.



**Circuitul financiar** - timpul în care o unitate monetară cheltuită pentru achiziția resurselor este recuperată în formă monetară.

**Care sunt factorii ce determină durata unui circuit financiar?**

*Durata unui circuit financiar este influențată atât de natura bunurilor de producție achiziționate prin utilizarea numerarului – numerarul cheltuit pentru achiziția de materii prime se va recupera într-un termen mai scurt decât cel cheltuit la achiziția de utilaje – cât și de un șir de factori legați de organizarea activității operaționale a întreprinderii.*

*Astfel, durata circuitului financiar pentru banii ce deservește activitatea operațională, depinde de:*

- *Tehnologia aplicată în producția de bunuri – diverse tehnologii presupun intervale diferite de timp pentru transformare materiei prime în produse destinate vânzării;*
- *Condițiile de plată impuse de către furnizorii de resurse – solicitarea plăților în avans va determina extinderea circuitului financiar, pe când amânarea plăților sau acordarea creditului comercial va determina diminuarea acestuia;*
- *Condițiile de desfacere a produselor - vânzările în credit sau în rate vor extinde durata circuitului financiar;*
- *Condițiile de livrare a materiilor prime – livrările la intervale scurte de timp determină crearea unor stocuri mai mici de materii prime, respectiv permit diminuarea duratei ciclului financiar;*
- *Condițiile de plată negociate cu rețele de distribuție a produselor – achitățile care se fac de magazinele retail după comercializarea produselor extind durata circuitului financiar.*

**2. Necesitatea de monitorizare a fluxului de numerar**

Caracterul bilateral al fluxurilor dintre întreprindere și furnizorii de resurse, presupune existența în casierie și/sau pe conturile curente a numerarului corespunzător plăților planificate. În același timp, deoarece, pe lângă plățile efectuate, întreprinderea are și încasări de numerar este nevoie de a corela ieșirile de numerar cu intrările. Acest lucru poate fi atins prin monitorizarea fluxului de numerar.



**Fluxul de numerar (cash flow-ul)** – cuprinde toate intrările și ieșirile de numerar în/din contul curent și/sau în casieria întreprinderii.

Monitorizarea cash-flowului presupune evidența tuturor intrărilor și ieșirilor de numerar. Colectarea informației cu referire la încasări/plăți și corelarea acesteia cu diverse activități, decizii luate de către managementul întreprinderii, permite scoaterea în evidență a factorilor cu impact asupra capacității de plată a întreprinderii.

Intensitatea fluxului de numerar este dependentă de un șir de operațiuni, legate atât de procesele investiționale cât și de cele ce vizează activitatea curentă a întreprinderii (vezi figura 5.3).

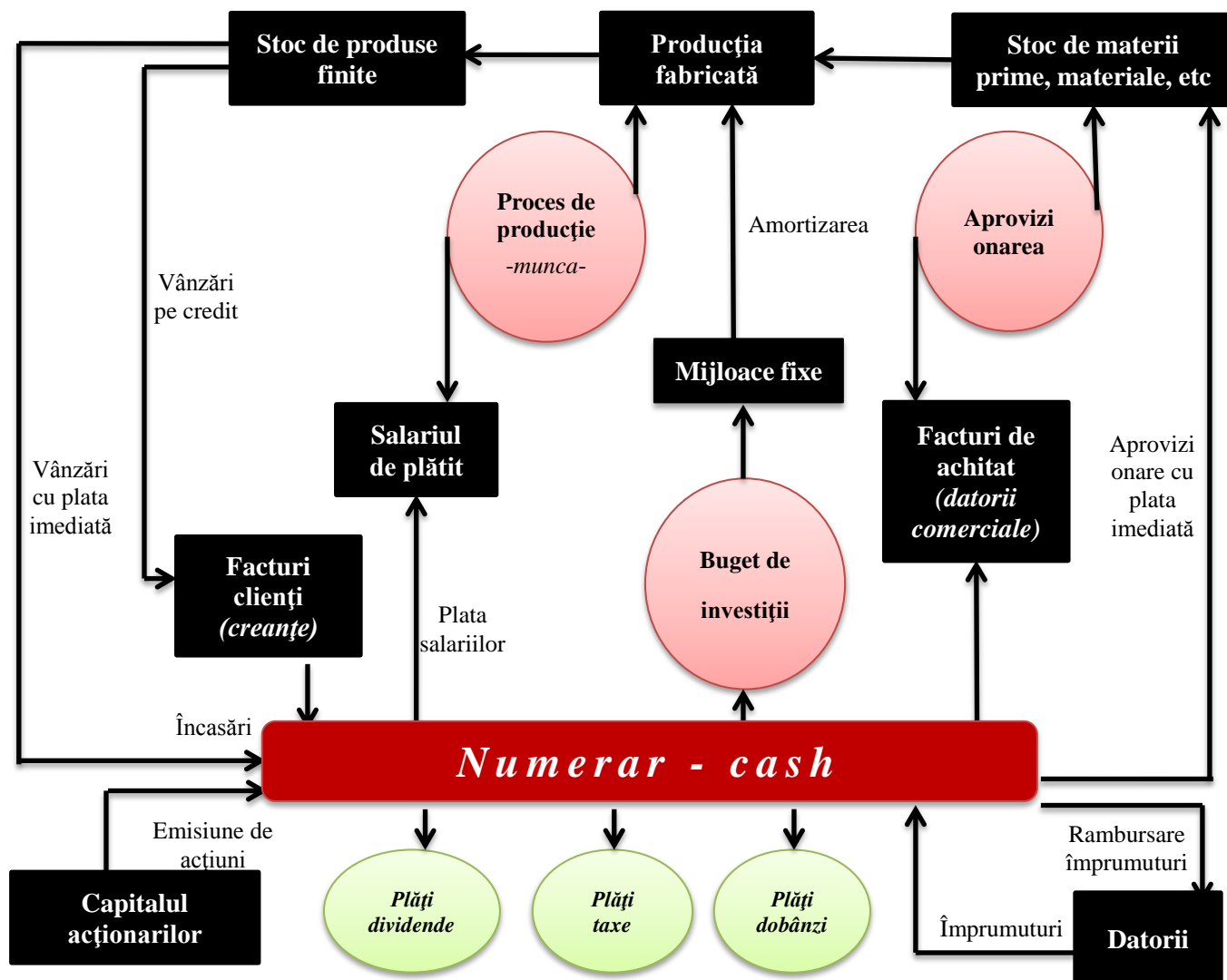


Figura 5.3. Fluxurile de numerar ale întreprinderii

În cadrul figurii 5.3, dreptunghiurile reprezintă conturile, în care sunt evidențiate existențele și mișcările de patrimoniu ale întreprinderii, iar cercurile reprezintă acțiunile întreprinse de aceasta. Conturile de numerar (cash) reprezintă punctul central al figurii, acestea făcând posibilă desfășurarea normală a activității întreprinderii. Unele acțiuni, precum încasarea creanțelor de la clienți sau obținerea de împrumuturi bancare, vor duce la creșterea numerarului în timp ce plata datoriilor către furnizori, a impozitelor, dobânzilor, dividendelor, va determina scăderea numerarului.

Pentru a evita atât deficitul de numerar (care poate duce la incapacitatea de plată) cât și excesul acestuia (care de asemenea este o situație de nedorit, deoarece numerarul aflat în contul curent nu aduce venituri) este recomandată planificarea fluxului de numerar.



### 3. Planificarea fluxului de numerar

Planificare cash flow-ului se face prin întocmirea bugetului de trezorerie.



**Bugetul de trezorerie** – tabel ce include totalitatea încasărilor și plăților planificate pentru o perioadă de timp, în conformitate cu rezultatele analizei de previzionare a fluxului de numerar.

Elaborarea bugetului de trezorerie are ca obiectiv stabilirea atât a numerarului necesar într-o anumită perioadă de timp cât și a capacității întreprinderii de a acumula aceste resurse în baza activității curente. De fapt, bugetul de trezorerie constă din două planuri:

- ✓ **planul încasărilor** – cuprinde încasările din vânzările cu plată imediată, colectarea creanțelor conform termenelor prevăzute în contracte, încasarea dobânzilor la depozite, încasarea avansurilor, a creditelor, a contribuțiilor fondatorilor etc.
- ✓ **planul plăților** – cuprinde plățile pentru achiziții, plata salariilor, plățile pentru publicitate, plățile de arendă, rambursarea creditelor, plata dobânzilor, plata impozitelor, etc.

Bugetul de trezorerie poate fi prezentat sub formă unui tabel care integrează toate încasările și plățile planificate pentru perioada respectivă (vezi figura 5.5).

martie		aprilie		mai	
<b>Încasări planificate</b>	<b>6000</b>	<b>Încasări planificate</b>	<b>9600</b>	<b>Încasări planificate</b>	<b>15000</b>
Vânzări de bunuri	3500	Vânzări de bunuri	7500	Vânzări de bunuri	11500
Prestări servicii	2500	Prestări servicii	2100	Prestări servicii	3500
<b>Cheltuieli planificate</b>	<b>24600</b>	<b>Cheltuieli planificate</b>	<b>9600</b>	<b>Cheltuieli planificate</b>	<b>12400</b>
Arendă spații	3500	Arendă spații	3500	Arendă spații	3500
Materii prime și consumabile	3200	Materii prime și consumabile	1200	Materii prime și consumabile	3000
Salarii	3000	Salarii	3000	Salarii	4000
Achiziție utilaj	12000	Întreținere spații productive și oficiu	600	Întreținere spații productive și oficiu	600
Întreținere spații productive și oficiu	1600	Servicii telecomunicații și Internet	500	Servicii telecomunicații și Internet	500
Servicii telecomunicații și Internet	500	Energie electrică	800	Energie electrică	800
Energie electrică	800	<b>Soldul mijloacelor bănești la sfârșitul perioadei de gestiune</b>	<b>0</b>	<b>Soldul mijloacelor bănești la sfârșitul perioadei de gestiune</b>	<b>+2600</b>
<b>Soldul mijloacelor bănești la sfârșitul perioadei de gestiune</b>	<b>-18600</b>				
încasări < plăți ↓ Buget deficitar		încasări = plăți ↓ Buget echilibrat		încasări > plăți ↓ Buget excedentar	

Figura 5.5. Bugetele de trezorerie ale întreprinderii X pentru lunile martie, aprilie, mai

În imaginea 5.5, sunt prezentate 3 stări posibile ale bugetului de trezorerie – acesta poate fi *echilibrat*, dacă încasările prognozate corespund cu exactitate plăților prognozate (luna aprilie), *deficitar*, dacă încasările prognozate sunt mai mici în comparație cu plățile prognozate (luna martie) sau *excedentar*, dacă încasările prognozate depășesc plățile prognozate (luna mai).

În cazul bugetului de trezorerie echilibrat întreprinderea nu va întâmpina dificultăți cu plățile legate de desfășurarea activității curente, pe când în cazul celui deficitar aceasta va întâmpina astfel de dificultăți, ceea ce determină necesitatea căutării din timp a surselor externe de numerar pentru a nu împiedica realizarea obiectivelor stabilite pentru perioadă respectivă. În acest scop întreprinderea poate atrage numerar sub formă de contribuții a fondatorilor, împrumuturi, credite, sau de poate negocia cu furnizorii de resurse amânarea plăților. Atragerea

numerarului din exterior determină creșterea încasărilor curente, pe când amânarea plăților presupune transferul plăților prevăzute pentru luna curentă la plățile din următoarele luni.

Bugetului de trezorerie excedentar indică asupra prognozării numerarului în exces, ceea ce va determina apariția posibilității de rambursare a unor datorii, de plată a dividendelor către fondatorii și/sau acționari, acestea fiind adăugate la plățile din luna respectivă (vezi tabelul 5.1).

Tabelul 5.1.

### Bugetul de trezorerie a întreprinderii X pentru lunile martie - mai

	<b>martie</b>	<b>aprilie</b>	<b>mai</b>
<b>Încasări planificate</b>	<b>25000</b>	<b>9600</b>	<b>15000</b>
Vânzări de bunuri	3500	7500	11500
Prestări servicii	2500	2100	3500
Contribuțiile fondatorilor	5000	-	-
Credit	14000	-	-
<b>Cheltuieli planificate</b>	<b>24600</b>	<b>9700</b>	<b>15200</b>
Arendă spații	3500	3500	3500
Materii prime și consumabile	3200	1200	3000
Salarii	3000	3000	4000
Achiziție utilaj	12000	0	0
Întreținere spații productive și oficiu	1600	600	600
Servicii de telecomunicații și Internet	500	500	500
Energie electrică	800	800	800
Dobânzi pentru credit	-	100	100
Rambursare credit	-	-	1700
Dividende			1000
<i>Soldul mijloacelor bănești la sfârșitul perioadei de gestiune</i>	+400	+300	+100

Cu roșu în tabel sunt prezentate încasările și plățile care au fost adăugate la cele prevăzute în figura 5.5. Prezentarea bugetului de trezorerie pentru o perioadă mai îndelungată (așa cum s-a făcut în tabelul 5.5) permite corelarea deficitelor de buget dintr-o perioadă cu excedentul de numerar din altă perioadă.

#### **Cum își poate crește profitul întreprinderea în baza bugetului de trezorerie excedentar?**

În exemplul prezentat în figura 5.5 și tabelul 5.1 excedentul de numerar a fost utilizat pentru a rambursa o parte din creditul luat în luna martie și a plăti dividende fondatorilor.

Excesul de numerar poate fi utilizat de către întreprindere și pentru a obține venituri suplimentare, existând diferite direcții posibile de utilizare:

1. Utilizarea excedentului de numerar în vederea achiziției unui volum mai mare de mărfuri, în scopul obținerii încasărilor mai mari;
2. Deschiderea unui depozit bancar, care va permite obținerea dobânzii în baza excedentului de numerar;
3. Achiziționarea obligațiunilor, la scadență acestea fiind răscumpărate de către emitent cu o anumită dobândă.



## Autoevaluare:

### Verificarea cunoștințelor:

1. *Cum are loc transformarea numerarului în cadrul ciclului de exploatare?*
2. *Ce reprezintă circuitul financiar și de ce depinde durata acestuia?*
3. *Ce reprezintă fluxul de numerar și care sunt operațiunile ce asigură creșterea numerarului în contul întreprinderii?(în baza figurii 5.3)*
4. *Ce reprezintă bugetul de trezorerie și care sunt componentele acestuia?*
5. *Cum poate fi echilibrat un buget de trezorerie deficitar?*

### Teme pentru reflecții:

1. *Cum poate fi folosit excedentul de numerar al întreprinderii pentru a obține venituri suplimentare?*

## Capitolul 6 FORMAREA ȘI EVIDENȚA PATRIMONIULUI ÎNȚREPRINDERII

*Una dintre caracteristicile de bază ale întreprinderii constă în posedarea patrimoniului, fără de care activitatea nu este posibilă. Respectiv, până a începe activitatea propriu zisă, fondatorii de afaceri trebuie să identifice sursele din care își vor forma patrimoniul inițial, după care să gestioneze resursele astfel, încât să asigure corelarea patrimoniului întreprinderii cu obiectivele de dezvoltare.*

*Materialul din capitolul 6, este orientat spre înțelegerea modului în care întreprinderea își finanțează și gestionează patrimoniul.*



*Însușirea materialului va permite:*

- ✓ *înțelegerea specificului diferitor plăți realizate de întreprindere și identificarea surselor de acoperire, corespunzătoare fiecărui tip de plată;*
- ✓ *conștientizarea necesității de formare a fondurilor destinate achiziției diferitor tipuri de resurse;*
- ✓ *aplicarea calculelor pentru determinarea capitalului de lucru și a necesarului de finanțare;*
- ✓ *cunoașterea surselor de finanțate și selectarea surselor corespunzătoare diferitor necesități de finanțare;*
- ✓ *conștientizarea impactului pe care îl au diferite surse de finanțare asupra patrimoniului întreprinderii;*
- ✓ *înțelegerea principiilor și a modului în care întreprinderea duce evidența patrimoniului.*

**Tema 6.1.****CUM ÎȘI CALCULEAZĂ ÎNTREPRINDEREA NECESARUL DE FINANȚARE?**

---

**1. Specificul plăților efectuate de întreprindere**

Oricare ar fi domeniul de activitate al întreprinderii, funcționarea ei presupune realizarea plăților de diferită natură – pentru achiziția de utilaje și materii prime, pentru plata chiriei, pentru forța de muncă, pentru transferul de TVA etc. Unele plăți sunt efectuate cu regularitate, altele sunt dependente de anumite circumstanțe. Indiferent de natura sau frecvența lor, efectuarea plăților presupune prezența banilor lichizi în casieria sau pe contul curent al întreprinderii. Întrebarea care apare în acest caz, este – *cum asigură întreprinderea prezența banilor lichizi pentru efectuarea plăților?*

Pentru a răspunde la întrebarea respectivă, trebuie de cunoscut:

1. care sunt circumstanțele ce au generat obligațiile de plată ale întreprinderii;
2. care sunt condițiile impuse de către beneficiarii plăților.

Ca exemplu, obligația de transfer a TVA-ului apare după ce întreprinderea a încasat bani din comercializarea produselor, respectiv, transferul va fi efectuat din sumele încasate din vânzări, TVA-ul fiind o parte din prețul plătit de către cumpărător. La rândul său, plata salariilor și plățile pentru arendă se fac, de obicei, la sfârșitul lunii, respectiv, întreprinderea le poate acoperi în baza sumelor încasate pe parcursul lunii.

Situația este diferită, în cazul achizițiilor de mărfuri, materii prime, consumabile, softuri, utilaje, spații comerciale etc., adică a resurselor materiale și nemateriale, necesare desfășurării activității operaționale. De obicei, plățile pentru acestea sunt efectuate înaintea începerii procesului de producție (pentru întreprinderile din comerț, înainte de a expune spre vânzare mărfurile achiziționate), respectiv, întreprinderea nu poate acoperi plățile din încasările generate de producerea (sau comercializarea) bunurilor pentru care s-au făcut achiziții.

Înainte de a identifica sursele de numerar pentru achizițiile de resurse (sau mărfuri), este nevoie de a diviza resursele în două categorii:

- ✓ resurse pentru utilizare îndelungată - utilaje, mașini, instalații, construcții etc.;
- ✓ resurse pentru utilizare de o singură dată (sau pentru utilizare curentă) – mărfuri, materii prime, consumabile, combustibil etc.

Logica divizării resurselor este una foarte simplă: resursele cu utilizare îndelungată sunt achiziționate o dată la câțiva ani, respectiv, întreprinderea va căuta o dată, la câțiva ani, numerarul necesar pentru achiziții, iar resursele cu utilizare curentă sunt achiziționate frecvent, respectiv, întreprinderea necesită permanent numerar pentru achiziții.

**2. Crearea fondurilor pentru achiziția de resurse**

Pentru a asigura capacitatea de plată la achiziția resurselor, întreprinderile obișnuiesc să creeze fonduri speciale. Ca exemplu, pentru resursele cu utilizare îndelungată pot fi create fondul de amortizare și fondul de investiții.



**Fondul de amortizare** – cont, constituit pentru acumularea sumelor din încasări, care corespund amortizării mijloacelor fixe.

**Fondul de investiții** – cont, constituit pentru acumularea resurselor financiare, în scopuri investiționale.

Sumele acumulate în fondul de amortizare sunt utilizate pentru înlocuirea și/sau reparația, renovarea mijloacelor fixe, iar cele din fondul de investiții, pentru finanțarea proiectelor investiționale noi. Sumele din fondul de investiții pot proveni din activitatea curentă a întreprinderii, ca exemplu, după fiecare tranzacție, 10% din profit sunt transferate pe acest cont. În același timp, acest fond poate fi completat cu sumele obținute în rezultatul contribuțiilor fondatorilor, acționarilor.

Achiziția resurselor de utilizare curentă este realizată în baza numerarului, parte componentă a *capital de lucru*.



**Capitalul de lucru** – capitalul destinat deservirii ciclului de exploatare.

Spre deosebire de fondurile de amortizare și a celui de investiții, capitalul de lucru nu este constituit doar din numerar, el cuprinde, de asemenea, stocurile (de materii prime, produse în curs de execuție sau produse finite) și datoriile clienților pentru produsele livrate (creanțele comerciale). În același timp, structura acestui capital este în permanentă schimbare: numerarul se transformă în stocuri de materiale, stocurile de materiale, în urma producției, se transformă în stocuri de produse finite, acestea la rândul său se transformă în numerar sau creanțe comerciale (dacă clienților li se oferă posibilitatea de amânare a plății), iar creanțele, se transformă în numerar, imediat ce clienții achită datoriile.



#### NOTĂ INFORMATIVĂ

*Capitalul de lucru mai este numit și **fond de rulment**, deoarece, similar unor rulmenți, acesta asigură funcționarea întreprinderii – adică, utilajul nu dă nuci un rezultat, dacă, nu este asociat cu combustibil, materii prime, consumabile, iar un local din centrul orașului, generează venituri, doar dacă este aprovizionat cu produsele din care sunt preparate bucatele servite clienților.*

Deoarece, capitalul de lucru deservește ciclul de exploatare al întreprinderii (vezi tema 4.1), adică, asigură funcționarea propriu-zisă a întreprinderii, este important de a determina necesarul de capital de lucru – insuficiența acestuia frânează activitatea întreprinderii, iar excesul generează pierderi. De obicei, întreprinderile își creează capitalul de lucru în baza experienței acumulate. Totuși, există un set de recomandări și formule în baza cărora poate fi calculat capitalul de lucru necesar, una dintre formule fiind:

$$\text{Capitalul de lucru} = \text{Încasările (estimate)} \times \frac{\text{Durata ciclului operațional (zile)}}{365 \text{ zile}} + \text{numerarul minim}$$



Ca exemplu, dacă întreprinderea estimează vânzări anuale în valoare de 4500000 lei, durata ciclului de exploatare este de 36,5 de zile, iar numerarul minim care trebuie să fie păstrat în contul curent este de 25000 lei, necesarul de capital de lucru va fi de 475000 lei:

$$\text{Capitalul de lucru} = 4500000 \times \frac{36,5}{365} + 25000 = 475000$$



#### NOTĂ INFORMATIVĂ

*Numerarul minim nu este o condiție obligatorie, el poate să apară dacă acest lucru este stabilit prin legislație (pentru a garanta capacitatea de plată în anumite situații) sau de banca care deservește contul curent al întreprinderii. De asemenea, numerarul minim poate fi și o regulă stabilită de către managementul financiar al întreprinderii.*

Dimensiunile capitalului de lucru depind atât de valoarea vânzărilor estimate, cât și de durata ciclului de exploatare: dacă ciclul de exploatare crește de la 36,5 la 73 de zile, necesarul de capital de lucru, crește automat de la 475000 mii lei la 925000 lei (în exemplul precedent cifra 36,5 de la numărător a fost înlocuită cu 73). La rândul său, durata ciclului de exploatare este influențată de volumul stocurilor și durata de stocare, durata ciclului de producție, politica întreprinderii în raport cu creditarea clienților, eficiența mecanismului de colectare a datoriilor de la clienți etc.

Pentru a asigura continuitatea funcționării întreprinderii, este important de a asigura o structură cât mai eficientă a capitalului de lucru. Deoarece acest capital include nu doar numerarul pentru achiziții dar și stocurile și creanțele comerciale, dimensiunile capital de lucru, încă nu garantează capacitatea de plată a întreprinderii. S-ar putea ca o bună parte din capital să fie în formă materială (ca exemplu sub formă de stocuri de produse) sau sub formă de creanțe comerciale (datorii ale clienților).

### 3. Determinarea necesarului de finanțare



*Finanțarea - obținerea și punerea la dispoziția întreprinderii a sumelor de bani necesare.*

Pentru realizarea plăților, întreprinderea poate folosi resursele proprii sau din exterior. Indiferent de unde provin aceste resurse, înainte de a lua decizia de plată, este important de a cunoaște care este necesarul de finanțare, adică de a obține răspuns la întrebările:

1. Care este suma finanțării?
2. Pentru ce interval de timp este necesară finanțarea?

#### ***Cum se determină necesarul de finanțare pentru resursele de utilizare curentă?***

Deoarece resursele de utilizare curentă se află în transformare continuă, atât durata, cât și suma necesarului de finanțare sunt influențate de câțiva factori. Pentru a înțelege cum funcționează aceștia, vom lua câteva exemple:

#### **Exemplu 1.**

Presupunem că întreprinderea cumpără un bun cu 100 lei, pe care îl vinde imediat cu 250 lei. Dacă ambele tranzacțiile sunt realizate în același timp, întreprinderea încasează 250 lei de la cumpărător, după care 100 lei sunt transferați furnizorului, în cont rămânând 150 lei, profit. În

acest caz, necesarul de capital de lucru și necesarul de finanțare este zero (adică tranzacția este realizată fără a folosi resurse financiare).

### **Exemplu 2.**

Aceiași întreprindere cumpără bunul respectiv cu 100 lei, acesta fiind stocat pentru 30 zile. Dacă, furnizorul solicită plata imediată, este nevoie de finanțare a achiziției cu 100 lei. Peste 30 de zile, întreprinderea vinde bunul la prețul de 250 lei, cu încasare imediată a numerarului. Respectiv, achiziția a fost finanțată pentru 30 zile. Dacă însă întreprinderea acordă clientului său credit pentru 60 de zile, durata necesarului de finanțare se extinde până la 90 zile.

### **Exemplu 3.**

Presupunem că în situația descrisă în exemplu 2, furnizorul, i-a acordat întreprinderii un credit pentru 45 de zile, în acest caz, necesarul de finanțare a tranzacției este zero în cazul vânzărilor cu încasări imediate, iar în cazul vânzărilor în credit este de 100 lei, pentru un termen de 45 zile.

În baza exemplelor de mai sus, suma necesarului de finanțare, depinde de valoarea achizițiilor, iar durata de finanțare este influențată de decizia de formare a stocurilor, de condițiile de plată impuse de vânzători, de durata ciclului de producție și politica de creditare a clienților (vezi figura 6.1).

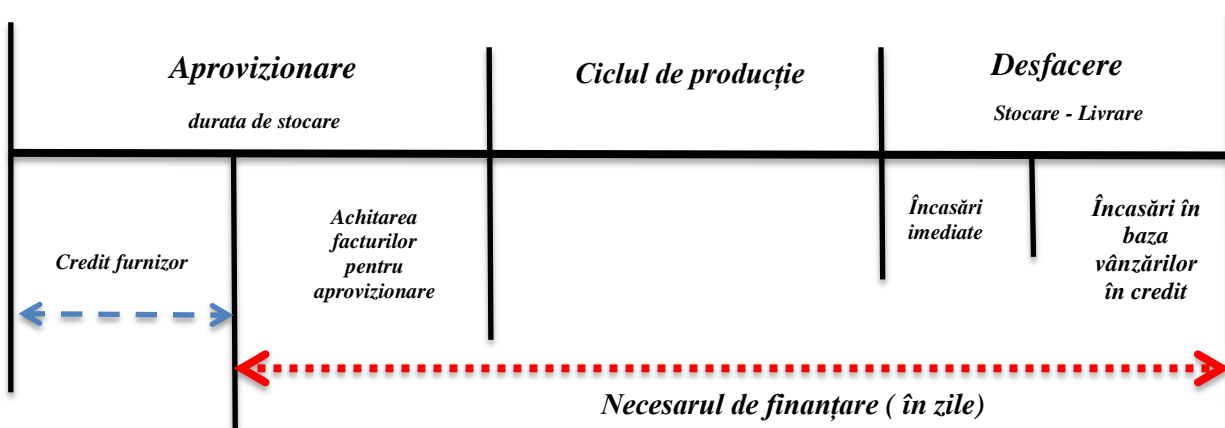


Figura 6.1. Durata necesarului de finanțare

### ***Cum se determină necesarul de finanțare pentru resursele de utilizare îndelungată?***

Achizițiile de resurse cu utilizare îndelungată sunt considerate investiții capitale, respectiv, realizarea acestora este precedată de procese de planificare, care urmează să justifice cheltuielile respective. Perioada de finanțare a acestor achiziții corespunde cu termenul de recuperare a investiției, adică cu numărul de ani pe parcursul cărora banii investiți se vor recupera (se calculează prin sumarea amortizării și a profitului anual, generat de investiția capitală).

### **Exemplu de calcul a termenului de recuperare a investiției:**

Întreprinderea și-a planificat achiziția unui ansamblu de utilaje, cu o valoare inițială de 900000 lei. Durata funcționării utile a mijloacelor fixe este de 6 ani, iar întreprinderea a decis utilizarea metodei liniare de amortizare. Conform estimărilor, întreprinderea va înregistra profit net în valoare de 100000 lei, începând cu anul 2 de activitate. Este nevoie de a determina termenul de recuperare a investiției.

*Rezolvare:*

Conform caracteristicilor proiectului, investiția se va recupera timp de 4 ani. În primul an se recuperează doar valoarea corespunzătoare amortizării, adică 150000 lei, începând cu anul doi se recuperează câte 250000 lei anual, adică 150000 lei amortizare și 100000 lei profit net.

	Valoarea recuperată anual	Recuperat total
Anul 1	150000	<b>150000</b>
Anul 2	250000	<b>400000</b> =150000+250000
Anul 3	250000	<b>650000</b> =150000+250000+250000
Anul 4	250000	<b>900000</b> =150000+250000+250000+250000

**Autoevaluare:****Verificarea cunoștințelor:**

1. Care sunt sursele de numerar utilizate la efectuarea plăților de TVA? Dar a celor legate de achiziția de utilaje?
2. Ce tipuri de fonduri pentru achiziția de resurse pot fi create de către întreprindere?
3. Ce reprezintă capitalul de lucru?
4. Care va fi mărimea capitalului de lucru a întreprinderii dacă numerarul minim este de 25000, durata ciclului operațional este de 60 zile, iar încasările estimate sunt 400000 lei. Cum se va schimba mărimea capitalului de lucru, dacă ciclul operațional se va diminua până la 40 zile?
5. Ce reprezintă finanțarea și cum se determină necesarul de finanțare?

**Teme pentru reflecție:**

1. De ce este necesar ca înainte a identifica sursele din care va acoperi necesarul de numerar să divizeze sursele care urmează a fi achiziționate în resurse de utilizare îndelungată și în cele de utilizare de o singură dată?
2. Cum este influențat necesarul de finanțare dacă furnizorii solicită plăți în avans pentru resurse? Dar dacă va diminua durata de creditare a clienților?

**Tema 6.2.****CUM OBTINE ÎNTRINDEREA FINANȚĂRI DIN EXTERIOR?****1. Tipuri de finanțări externe de care poate beneficia întreprinderea**

Pentru finanțarea achizițiilor de resurse materiale și nemateriale, întreprinderea folosește resurse proprii, adică se autofinanțează, sau atrage resurse financiare din exterior. Sursele externe de finanțare la care poate apela, diferă atât după condițiile de acces la ele, cât și după obligațiile pe care și le asumă întreprinderea față de finanțatori (vezi figura 6.2).

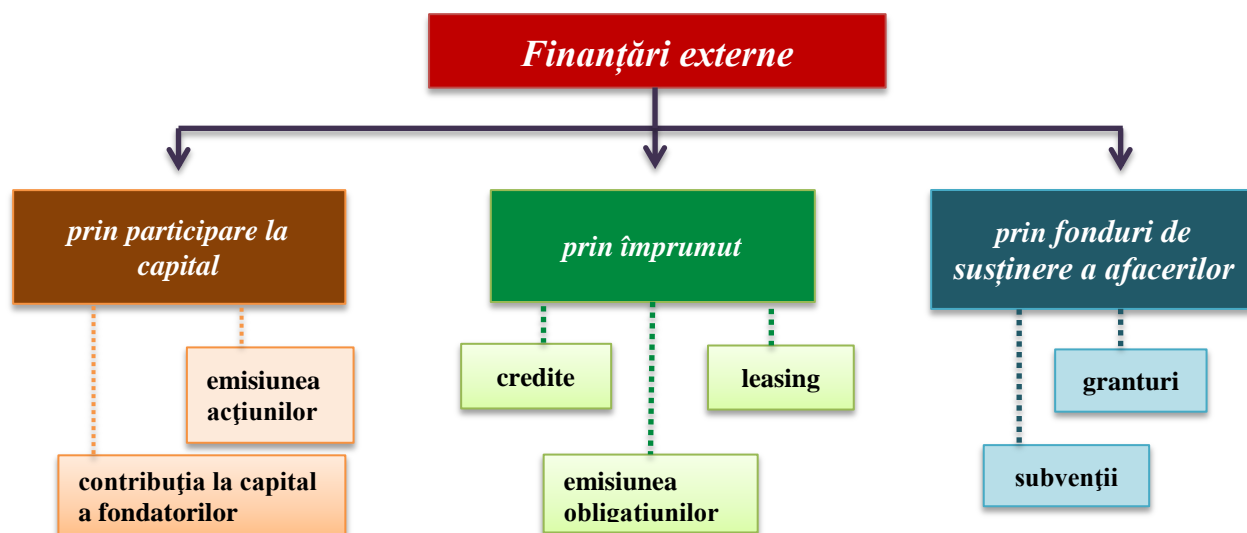


Figura 6.2. Surse externe de finanțare a întreprinderii

Întreprinderea poate atrage finanțări prin participarea la capital, în bază de împrumut sau apelând la diverse fonduri de susținere a afacerilor. Fiecare formă de finanțare externă are impact asupra întreprinderii, generând creșteri de capital social, în cazul suplimentării capitalului de către fondatori și a emisiunii suplimentare de acțiuni, sau creșteri a gradului de îndatorare a întreprinderii, în cazul contractării de credite bancare, a emisiunii de obligațiuni sau a finanțării prin leasing.

Atragerea finanțărilor de la subiecții din exteriorul întreprinderii este posibilă, doar dacă, prin acordarea finanțării, aceștia obțin anumite beneficii. Ca exemplu, banca este disponibilă să ofere credite întreprinderii, dacă este convinsă că suma acordată va fi rambursată și că îi vor fi plătite dobânzi. Fondatorii întreprinderii sunt dispuși să contribuie cu sume suplimentare la capitalul social, dacă sunt convinși că pe viitor vor obține dividende, sau vor avea posibilitatea să-și vândă cota parte, la prețuri mult mai mari, comparativ cu contribuțiile făcute. La rândul său, statul, acordă subvenții unor întreprinderi agricole, dacă este convins că suportul financiar acordat va contribui la crearea de noi locuri de muncă, astfel, fiind diminuat șomajului în mediul rural.

În același timp, finanțarea are loc, doar dacă, întreprinderea demonstrează că este capabilă să-și onoreze obligațiile. Astfel, organizația de creditare va accepta finanțarea, doar dacă, prin dosarul depus, întreprinderea a demonstrat că are potențial de rambursare a sumei obținute sub formă de credit, iar proiectul finanțat va oferi profituri în baza cărora întreprinderea va putea să plătească dobânzile prevăzute de contract, în caz contrar, finanțarea va fi refuzată.

## 2. Finanțările externe nerambursabile

Selectarea formelor de finanțare externă este influențată atât de obligațiile pe care este gata să și le asume întreprinderea față de finanțatori, cât și de modul în care finanțările obținute afectează procesul de luare a deciziilor. Pentru a evita crearea de datorii față de finanțatorii externi, întreprinderea poate alege utilizarea surselor externe, prin care își va extinde capitalul social (vezi figura 6.3)

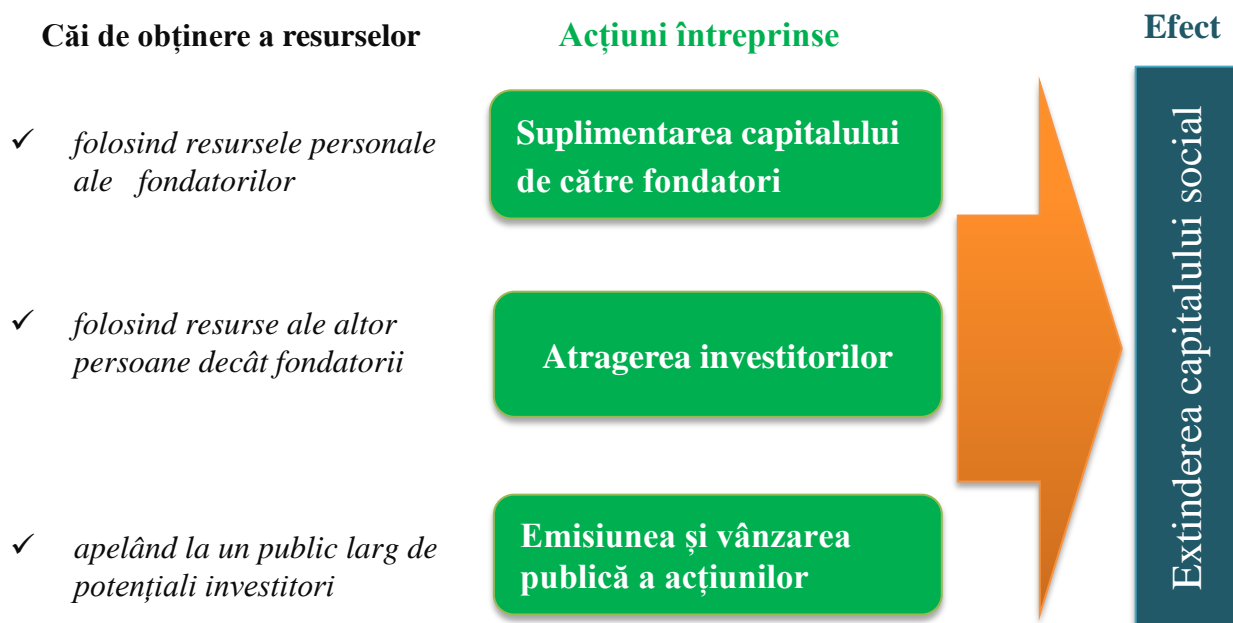


Figura 6.3. Canale de extindere a capitalului social cu resurse externe

Conform figurii 6.3, pentru a evita obligația de rambursare a sumelor atrase, întreprinderea poate invita în calitate de investitor o persoană terță. Dacă oferta este acceptată, investitorul finanțează întreprinderea, în schimbul statutului de co-fondator. Adică, în urma finanțării, investitorul obține dreptul de participare la luarea deciziilor și asupra unei părți din profiturile viitoare ale întreprinderii. Drepturile obținute sunt direct proporționale cu cota investiției în valoarea totală a capitalului social. În urma utilizării acestei forme de finanțare, fondatorii vor pierde, parțial, dreptul de decizie asupra activității întreprinderii.


Pentru a evita implicarea altor persoane în procesul de luare a deciziilor, fondatorii pot contribui personal cu resurse financiare. Chiar și în urma utilizării acestei forme de finanțare, puterea de decizie a fondatorilor se poate modifica, dacă sumele cu care contribuie fiecare fondator diferă, va avea loc redistribuirea voturilor între fondatori.

O problemă importantă a suplimentării capitalului de către fondatori este limitarea posibilităților de finanțare, ceea ce ar putea reține dezvoltarea întreprinderii. Pentru a extinde potențialul de finanțare, întreprinderile mari, pot decide atragerea de finanțări prin emisiunea de acțiuni, acestea fiind propuse spre achiziție persoanelor fizice, juridice, fondurilor de investiții etc.



**Acțiunea** - titlu de proprietate care certifică deținătorului calitatea de proprietar al unei părți din capitalul social al companiei emitente și care dă dreptul la încasarea unui dividend.


Cumpărarea de către o persoană fizică sau juridică a unei acțiuni la momentul emisiunii, presupune, de fapt, un schimb între investitor și întreprinderea emitentă: investitorul cumpără dreptul de vot și de dividend, întreprinderea obține o sumă de bani prin care își finanțează activitatea.

	<p><b>NOTĂ INFORMATIVĂ</b></p> <p><i>Emisiunea de acțiuni este o sursă importantă de finanțare pentru firmele mari și inaccesibilă pentru întreprinderile aflate la început de activitate. Acest lucru se întâmplă, în primul rând, din motiv că puțină lume ar fi disponibilă să achiziționeze acțiunile unei întreprinderi despre care nu se cunoaște nimic.</i></p> <p><i>În același timp, în fiecare țară există organe publice și acte legislative, prin intermediul cărora este reglementat procesul de emisiune și punere în vânzare a acțiunilor. Conform legislației, la etapa de creare a întreprinderii acțiunile pot fi repartizate doar fondatorilor.</i></p> <p><i>Publicul larg poate fi invitat să achiziționeze acțiuni doar la etapele de emisiune suplimentară. În același timp, înainte de a pune în vânzare acțiunile, întreprinderea trebuie să înregistreze oferta la organul care reglementează piața valorilor mobiliare (Comisia Națională a Pieței Financiare, în cazul Republicii Moldova). Procedura de înregistrare presupune respectarea unor rigori destul de dure.</i></p>
---	---

Alături de cele trei surse de finanțare, există altele două care nu presupun rambursări, în același timp exclud implicarea unor subiecți din exterior în gestiunea întreprinderii:

- ✚ **Subvențiile** – finanțări cu titlu nerambursabil, acordate de către stat, după anumite criterii prestabilite, pentru susținerea și dezvoltarea întreprinderilor. Ca exemplu, în luna februarie sunt oferite subvenții întreprinderilor agricole, pentru achiziția motorinei – se oferă câte 150 lei, pentru fiecare hectar de pământ arabil, aflat în gestiunea gospodăriei agricole.
- ✚ **Granturi** - finanțări cu titlu nerambursabil, acordate întreprinderilor pentru atingerea unor obiective generale (economice, sociale, culturale). Ca exemplu, UNDP oferă granturi pentru inițierea noilor afaceri, de către tineri, în mediul rural. Scopul urmărit de programul dat de granturi este diminuarea migrației tinerilor din localitățile rurale.

Aceste forme de finanțare par a fi foarte atractive pentru întreprinderi, însă, ele sunt și puțin accesibile. Subvenționările sunt dependente de posibilitățile bugetare și prioritățile politicii fiscale a statului. La rândul său, concursurile de granturi nu sunt foarte frecvente, au bugete limitate și presupun anumite criterii de eligibilitate. Pe lângă aceasta, finanțările se obțin în bază de concurs, la care participă un număr destul de mare de candidați la aceste resurse.

	<p><b>NOTĂ INFORMATIVĂ</b></p> <p><i>O sursă specifică de finanțare a afacerilor nou create sunt fondurile de risc (sau capitalul venture). Fondurile de risc sunt surse de finanțare specializate în investiții în cazul cărora probabilitatea unui eșec este mare – dar cazurile de succes sunt suficiente pentru a compensa pierderile.</i></p> <p><i>Fondul de risc investește în capitalul firmei – de regulă ca acționar minoritar -, urmând să își retragă aceasta participație după o anumită perioadă (de regulă 3-5 ani). Fondul de risc câștigă din diferența dintre valoarea participației între momentul efectuării investiției și cel al lichidării participației la capitalul întreprinderii (aducă, după ce își vinde cota de participare).</i></p> <p><i>O altă sursă de finanțare pentru afacerile noi sunt, așa numiții, Business Angels. Business Angels sunt oameni de afaceri care investesc bani, idei și experiență în dezvoltarea afacerilor de început sau a celor în creștere. Mulți dintre Business Angels sunt antreprenori de succes care ajută tineri întreprinzători să-și clădească o afacere.</i></p>
---	---



### 3. Finanțările externe care presupun rambursare

Cel mai des, întreprinderile atrag finanțări prin canale care presupun rambursare. Acest lucru este explicat atât prin faptul, că în aceste cazuri finanțatorii externi nu se implică în gestiunea afaceri și nu pretind la profitul pe care îl va obține pe viitor întreprinderea, cât și prin diversitatea ofertelor din partea instituțiilor financiare și non-financiare (vezi figura 6.4).

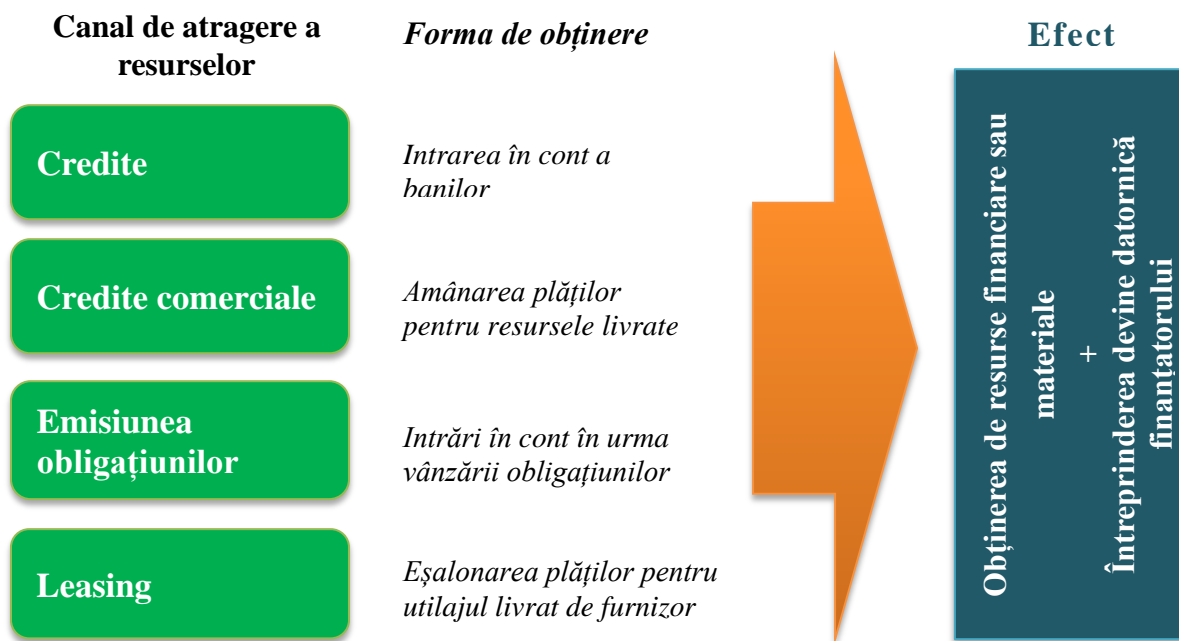



Figura 6.4. Tipuri de finanțări cu rambursare

Întreprinderea poate obține finanțări atât sub formă monetară (în cazul creditelor bancare sau a vânzării obligațiunilor), cât și formă materială, în cazul creditelor comerciale și a leasingului. Acordarea cu împrumut a resurselor financiare sau materiale, presupune rambursare și plată de dobânzi (doar creditele comerciale nu presupun dobânzi).

Cele mai răspândite finanțări prin rambursare sunt creditele de la instituțiile bancare și non-bancare. Creditul se acordă în baza unui contract, care conține precizări privind: tipul de credit, mărimea acestuia sau nivelul plafonului de creditare, modalitatea de restituire, dobânzile și alte obligații financiare ale debitorului, termenul de creditare, destinația creditului, garanțiile și răspunderea părților, penalizări și soluționarea litigiilor.

	<p><b>NOTĂ INFORMATIVĂ</b></p> <p><i>Creditarea bancară este accesibilă pentru întreprinderile care au patrimoniu și pot garanta capacitatea de rambursare. Aceste surse sunt, însă, inaccesibile întreprinderilor nou create, ele fiind caracterizate de un nivel ridicat de risc. Aceste întreprinderi își finanțează activitatea din contribuțiile fondatorilor sau dacă reușesc să atragă investiții din fondurile de susținere a startup-urilor sau de la, așa numiții, business angels.</i></p> <p><i>Totuși băncile, pot oferi credite pentru aceste afaceri, dacă fondatorul va oferi în calitate de gaj, proprietatea personală.</i></p>
---	---

O formă specifică de creditare este finanțarea prin emisiunea de obligațiuni.



**Obligațiunea** - titlu de credit care certifică deținătorului calitatea de creditor al companiei emittente (este practic un contract de credit încheiat între emitent și cel care o achiziționează).

Prin emisiunea de obligațiuni, întreprinderea are posibilitatea de a atrage fonduri de la publicul foarte larg. Similar creditului, sumele atrase din vânzarea de obligațiuni sunt rambursabile, au scadență, și presupun plata dobânzii - *cuponul obligațiunii*. Această sursă de finanțare este accesibilă doar companiilor mari. Deoarece este un titlu de valoare, emisiunea și comercializarea obligațiunilor, este controlată de Comisia Națională a Pieței Financiare.

O formă de finanțare, care devine tot mai populară, este leasingul. Leasingul este folosit, prioritar, pentru achiziția mijloacelor fixe. În loc să împrumute bani pentru achiziționarea unor echipamente, mașini, utilaje, instalații, clădiri, întreprinderea poate să “împrumute” aceste resurse prin sistemul de leasing. În esență “leasing-ul” este un acord prin care se transferă dreptul de a folosi un bun pentru o perioadă de timp stabilită și cu posibilitatea de cumpărare a acestuia la sfârșitul perioadei. Efectele leasing-lui sunt similare cu închirierea și/sau cu vânzarea în rate.



## Autoevaluare:

### Verificarea cunoștințelor:

1. Ce este finanțarea și care sunt sursele externe din care poate fi obținută?
2. Ce tipuri de finanțări externe nerambursabile pot fi obținute de întreprindere? Care este impactul acestora?
3. Ce reprezintă acțiunea și cum poate fi folosită pentru finanțarea întreprinderii?
4. Care este specificul subvențiilor și a granturilor ca forme de finanțare?
5. Care sunt sursele de finanțări externe ce presupun rambursări?
6. Ce reprezintă obligațiunea și ce avantaje are această formă de finanțare?

### Teme pentru reflecții:

1. Startup-urile pot apela la finanțări oferite de către fondurile de venture (de risc). De ce aceste fonduri oferă finanțări afacerilor noi, chiar dacă conștientizează că există riscuri foarte mari de pierdere a sumelor investite?
2. Care sunt deosebirile dintre următoarele surse de finanțare: credit bancar, leasing, credit comercial și finanțarea prin emisiunea de obligațiuni?

**Tema 6.3.****CARE ESTE IMPACTUL FINANȚĂRIILOR ASUPRA PATRIMONIULUI ÎNTRINDERII?****1. Esența patrimoniului întreprinderii**

Una dintre caracteristicile de bază a întreprinderii este posedarea unui patrimoniu, pe care îl utilizează în activitățile desfășurate.



*Patrimoniu* - totalitatea drepturilor și obligațiilor cu valoare economică, care aparțin întreprinderii, precum și bunurilor la care acestea se referă.

Categoria de patrimoniu este abordată sub două aspecte – din punct de vedere *juridic* și *economic*. Sub aspect juridic, categoria de patrimoniu este definită ca fiind un complex de elemente care include, pe de o parte, resursele economice, iar pe de altă parte, drepturile și obligațiile economice ale întreprinderii.

Adică, resursele (clădiri, terenuri, stocuri de materii prime, numerar etc.) sunt prezente în activitatea desfășurată de întreprindere, fie din motiv că întreprinderea posedă drept de proprietate asupra lor (ca exemplu, le-a procurat sau le-a produs), fie că le-a obținut prin împrumut (ca exemplu), ceea ce a generat obligații față de finanțator. Astfel, sub *aspect juridic*, patrimoniul întreprinderii poate fi prezentat sub forma:

**RESURSE ECONOMICE = DREPTURI + OBLIGAȚII**

Sub *aspect economic*, categoria de patrimoniu delimitează valorile economice prin prisma utilizărilor și surselor. *Utilizările* arată modul de folosire al resurselor de către întreprindere în cadrul activității pe care aceasta o desfășoară. Ca exemplu, utilizările pot fi *permanente*, în cazul resurselor de folosință îndelungată, sau *temporare*, în cazul resurselor de folosință curentă. La rândul său *sursele* reprezintă izvoarele de constituire a resurselor. Sursele pot fi *proprie* (aparțin întreprinderii), sau *atruse*, ca exemplu, furnizate de persoane terțe. În același timp, la sursele atruse întreprinderea poate avea acces pe termen lung - surse permanente, sau doar pe termen scurt – surse temporare (vezi tabelul 6.1).

Tabelul 6.1.

Prezentarea patrimoniului întreprinderii sub aspect economic

UTILIZĂRI	=	SURSE
✓ <i>Utilizări permanente</i> – clădiri, utilaje, softuri, terenuri etc.	✓	<i>Surse proprii</i> : capitalul social, fondul de amortizare etc.
✓ <i>Utilizări temporare</i> – materii prime, combustibil, numerar etc.	✓	<i>Surse atruse, permanente</i> : credite pe termen lung, leasing etc.
	✓	<i>Surse atruse, temporare</i> – credite de la furnizori, datorii față de bugetul public etc.

În contabilitate, componentele patrimoniului sunt definite prin noțiunile de *activ* și *pasiv*.

## 2. Activele și pasivele întreprinderii



*Un activ este o resursă controlată de întreprindere ca rezultat al unor evenimente trecute și de la care se așteaptă să genereze beneficii economice viitoare.*

În contabilitate, se obișnuiește structurarea activelor în clase și grupe, conform prevederilor Standardelor Naționale de Contabilitate (SNC). După SNC, activele întreprinderilor din Republica Moldova sunt structurate în următoarele 2 clase (vezi figura 6.5).

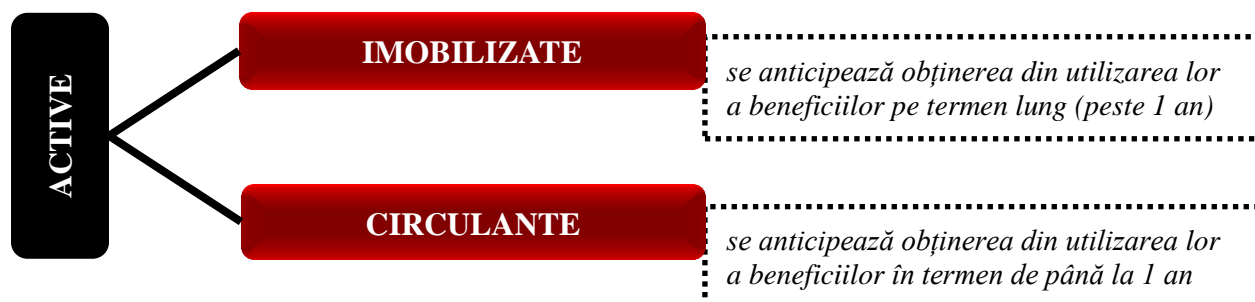


Figura 6.5. Structura activelor întreprinderii

Divizarea activelor în immobilizate și circulante, se face în funcții de faptul, cum anticipează întreprinderea să obțină beneficii din utilizarea lor. Un utilaj care urmează a fi utilizat în procesul de producție, este considerat activ immobilizat, deoarece va fi utilizat de multe ori și un timp îndelungat în activitate, respectiv, beneficiul din utilizarea lui este pe termen lung, pe când materia primă, poate fi folosită o singură dată în procesul de producție (în sens, aceeași cantitate de materie primă), respectiv, stocul de materie primă este considerat activ circulant.

Activele immobilizate pot fi corporale (utilaje, clădiri), necorporale (softuri, sisteme informatice, mărci comerciale) sau financiare (cota parte în capitalul social al altor companii). La rândul său, activele circulante, includ, stocurile de materii prime, mărfuri și produse finale, creanțele comerciale, numerarul din casierie și de pe conturile curente și investițiile pe termen scurt (ca exemplu depozitele bancare, pe termen scurt).



*Pasivele – sursele de finanțare a activelor.*

Pasivele întreprinderii sunt formate din capitalul propriu și datoriile întreprinderii (vezi figura 6.6).

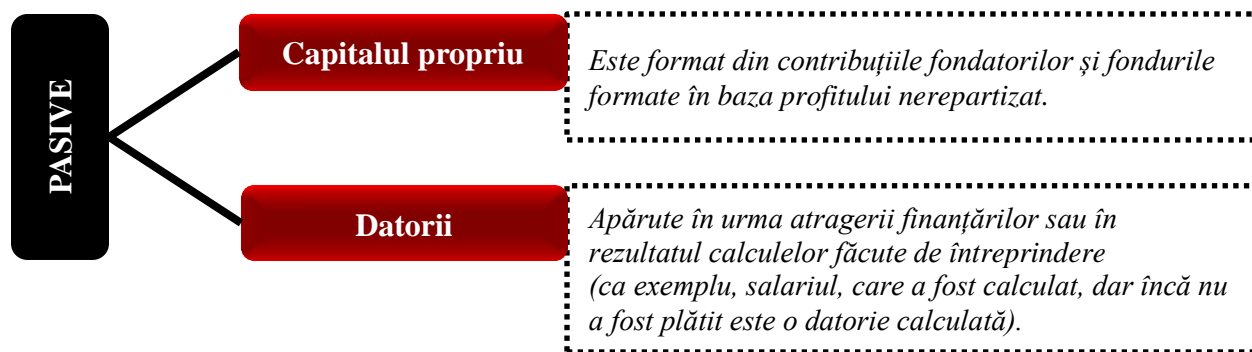


Figura 6.5. Structura pasivelor întreprinderii

Pentru a asigura stabilitatea financiară a întreprinderii, este nevoie de a monitoriza în permanență structura activelor și pasivelor, acest lucru se face în baza constituirii bilanțului (vezi figura 6.6).

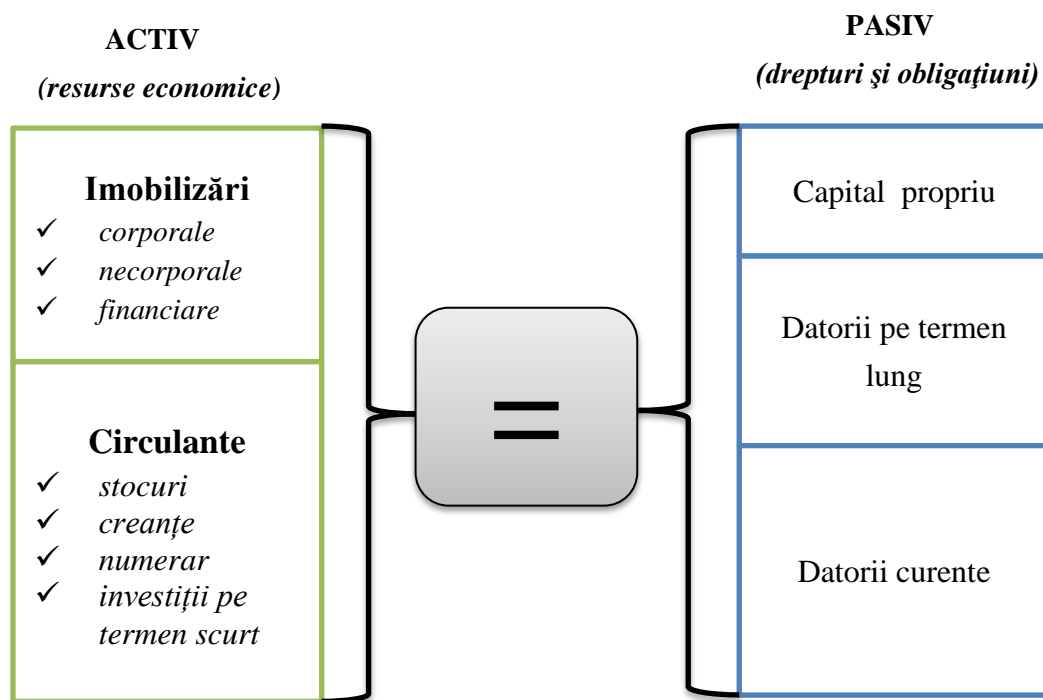



Figura 6.6. Structura bilanțului



**Bilanțul** – tablou al situației patrimoniului unității economice la o anumită dată.

Bilanțul reflectă structura valorică a activelor și pasivelor întreprinderii la o anumită dată. Indicarea datei la care a fost elaborat bilanțul este obligatorie, deoarece, atât structura activelor cât și cea a pasivelor se modifică în permanență (ca exemplu, creanța comercială se transformă în

numerar, la achitarea datoriei de către client, iar numerarul în stocuri, la achiziția cu achitări imediate a materiilor prime).

	<p><b>NOTĂ INFORMATIVĂ</b></p> <p><i>O regulă principală în elaborarea bilanțului, este egalitatea dintre active și pasive, adică total active trebuie să fie egal cu total pasive. Egalitatea este principială, din motiv că fiecare element apărut în partea de activ, este un rezultat a folosirii fie a surselor proprii de finanțare, fie a celor atrase din exterior. Respectiv, dacă se duce o evidență contabilă corectă, întotdeauna se va respecta egalitatea:</i></p> <p style="text-align: center;"><b><i>Activele=Capitalul propriu + Datoriile</i></b></p>
---	--

### 3. Utilizarea bilanțului pentru determinarea stabilității financiare a întreprinderii

Dacă bilanțul reflectă starea patrimoniului întreprinderii, fiecare achiziție de resurse generează creșterea valorii activelor. În același timp, proporțional activelor, crește și valoarea totală a pasivelor, doar că sursa de finanțare utilizată, determină dacă această creștere se referă la capitalul propriu sau la datoriile întreprinderii.

Monitorizarea structurii pasivelor are o importanță deosebită pentru stabilitatea financiară a întreprinderii. Creșterea excesivă a datoriilor întreprinderii față de finanțatorii din exterior poate genera blocaje atât în vederea atragerii unor resurse financiare suplimentare cât și în vederea utilizării activelor existente (în cazul în care asupra acestora este pus sechestrul ca urmare a nerambursării datoriilor față de creditori).

Pentru a evita riscurile de acest gen, apare necesitatea analizei capacității întreprinderii de ași onora obligațiile față de finanțatorii externi, în acest scop, fiind estimați un șir de indicatori, printre care gradul de îndatorare a întreprinderii.



*Gradul de îndatorare a întreprinderii ( $G_i$ ) - reflectă proporția în care activele întreprinderii sunt finanțate din alte surse decât cele proprii.*

$$G_i = \frac{\text{datorii totale}}{\text{active totale}} \times 100$$

În condiții normale, gradul de îndatorare al întreprinderii trebuie să se situeze în jur de 50%, ceea ce indică asupra faptului că 50% din activele întreprinderii sunt formate în bază de datorii. Dacă, spre exemplu, valoarea indicatorului este de 30%, întreprinderea are rezerve în raport cu atragerea resurselor creditare (mai pot fi luate împrumuturi), iar dacă valoarea acestuia este mai mare de 80%, întreprinderea are o dependență alarmantă de resursele creditare, rambursarea acestora devenind o problemă destul de dificilă.





## Autoevaluare:

### Verificarea cunoștințelor:

1. Ce reprezintă patrimoniul întreprinderi?
2. Cum este prezentat patrimoniul sub aspect economic?
3. Ce este un activ și ce tipuri de active poate avea întreprinderea?
4. Ce sunt pasivele și cum sunt ele grupate?
5. Ce este bilanțul întreprinderii și ce componente include acesta?
6. Care este gradul de îndatorare a întreprinderii, dacă, valoarea activelor este de 500000 lei, iar Datoriile constituie 300000 lei? Despre ce ne vorbește rezultatul obținut?

### Teme pentru reflecții:

1. De ce, pentru fiecare bilanț, obligatoriu, este indicată dala la care acesta a fost elaborat?
2. Cum poate fi folosit bilanțul pentru a arăta gradul de stabilitate financiară a întreprinderii? De ce este nevoie de a monitoriza, în permanență, stabilitatea financiară?

## Tema 6.4.

### CUM ESTE ORGANIZATĂ EVIDENȚA CONTABILĂ LA ÎNTREPRINDERE?

#### 1. Necesitatea organizării evidenței contabile

Pentru ași onora, în termen, obligațiile față de posesorii de resurse și pentru a cunoaște, în orice moment, situația financiară în care se află, întreprinderea are nevoie de un sistem informațional, capabil să monitorizeze permanent atât procesele interne, cât și fluxurile care leagă întreprinderea de subiecții externi. Această sarcină revine contabilității.



**Contabilitatea** – sistem complex de colectare și prelucrare a datelor cu referire la activitatea întreprinderii și de raportare financiară.

Contabilitatea înregistrează instantaneu, în expresie valorică, toate operațiunile economice efectuate. Informația prelucrată de contabilitate este utilizată de către factorii de decizie în procesul de management al întreprinderii (vezi figura 6.7).

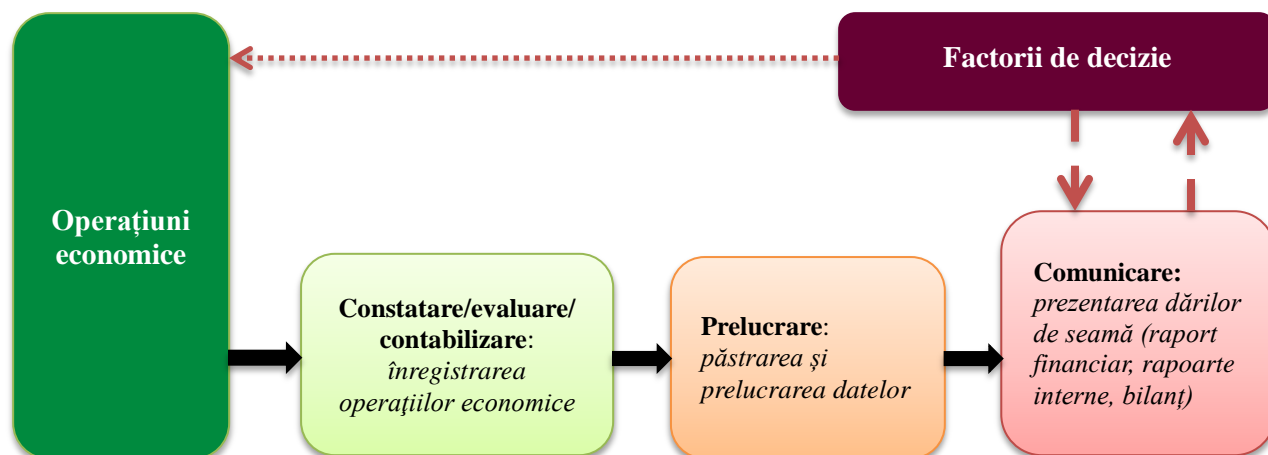


Figura 6.7. Conexiunea contabilității cu factorii de decizie


Contabilitatea înregistrează toate operațiunile economice desfășurate de întreprindere, care pot fi exprimate în bani. Ca exemplu, consumul utilajelor în procesul de producție este exprimat valoric prin amortizare, consumul de energie electrică, prin sume plătite furnizorului de energie, mărfurile livrate clienților – în încasări din vânzări sau în creanțe, în cazul în care i-a fost oferit credit comercial.

Contabilizarea și prelucrarea datelor referitoare la activitatea întreprinderii, permit elaborarea de rapoarte în baza cărora sunt luate decizii manageriale. Ca exemplu, dacă raportul financiar indică asupra unui profit de 500000 lei, fondatorii decid cum va fi utilizat acesta. La rândul său, deciziile luate generează alte operațiuni economice, care, ulterior, sunt contabilizate și prelucrate. Adică, dacă se decide achiziția unui utilaj nou, după contabilizarea plăților și intrărilor de utilaj, operațiunea respectivă va avea efect final creșterea valorii mijloacelor fixe.

Pe lângă factorii de decizie ai întreprinderii, informația livrată de sistemul contabil, prezintă interes și pentru unii subiecți din exterior:

- ✓ utilizatori externi, care au interes financiar direct – fondatorii, investitorii potențiali, creditorii actuali și potențiali;
- ✓ utilizatori externi, care au interes financiar indirect – organele fiscale și de asigurări sociale, organele statistice, organele de reglementare, organele de control.


Deoarece informația livrată de sistemul contabil prezintă interes nu doar pentru utilizatorii interni dar și pentru cei din exterior, întreprinderile sunt obligate să organizeze evidența contabilă conform unor reguli și norme, impuse prin lege.

	<p><b>NOTĂ INFORMATIVĂ</b></p> <p><i>Întreprinderile din Republica Moldova își organizează evidența contabilă în conformitate cu un șir de acte legislative, cele mai importante fiind:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Legea contabilității;</i></li> <li>✓ <i>Standardele Naționale de Contabilitate;</i></li> <li>✓ <i>Planul de conturi contabile;</i></li> <li>✓ <i>Codul fiscal.</i></li> </ul>
---	---

## 2. Principii de organizare a evidenței contabile

După cum a fost arătat în tema precedentă, structura patrimoniului întreprinderii este reflectată în bilanț, această structură reflectând valoarea elementelor de patrimoniu la o anumită dată concretă. În același timp, zilnic au loc operațiuni economice care determină modificarea structurii patrimoniului. Spre exemplu, în același interval de timp au loc atât operațiuni economice care determină diminuarea valorii mijloacelor fixe (se uzează în rezultatul utilizării în producție), cât și operațiuni ce determină creșterea valorii acestora (sunt achiziționate utilaje noi).

Pentru a duce evidența tuturor modificărilor referitoare la elementele din patrimoniul întreprinderii, într-o anumită perioadă, în evidența contabilă sunt utilizate *conturile contabile*.

	<p><b>NOTĂ INFORMATIVĂ</b></p> <p><i>Spre deosebire de BILANȚ, care arată situația tuturor elementelor patrimoniale ale întreprinderii, dar la un moment dat, CONTUL se referă doar la unul dintre elementele patrimoniale cuprinse în bilanț. În același timp, contul arată nu doar starea elementului de patrimoniu la o anumită dată, dar și toate modificările la care acesta a fost supus pe parcursul perioadei de gestiune.</i></p>
---	--

Pentru fiecare element patrimonial (atât de activ, cât și de pasiv) se deschide câte un cont cu ajutorul căruia se urmărește starea inițială și mișcarea într-o perioadă de timp. Fiecare cont are un număr și o denumire (ca exemplu, contul 112 „Imobilizări corporale”, 242 „Conturi curente în valută națională”, 531 „Datorii față de personal privind retribuirea muncii”). Toate operațiunile economice, care pot fi exprimate în bani, presupun modificări ale anumitor elemente patrimoniale, care urmează a fi înregistrate în conturile corespunzătoare.

Pentru a înțelege cum are loc evidența contabilă prin utilizarea conturilor, vom căuta răspunsul la trei întrebări principale:

### 1. Cum au loc înregistrările în conturile contabile?

Înregistrările în cont sunt făcute cu respectarea unor reguli:

- a) Deoarece operațiunile economice pot majora sau diminua valoarea obiectelor contabile reflectate în cont, fiecare cont este divizat în două părți, având forma literei „T”. Partea stângă a contului se numește *debit*, partea dreaptă – *credit*:



- b) Totalitatea sumelor înregistrate în debitul sau creditul unui cont, într-o anumită perioadă de timp (ca exemplu, o lună), se numește rulaj. Înregistrările reflectate în debitul contului se numește rulaj debitor, iar a celor reflectate în creditul contului – rulaj creditor.
- c) Fiecare cont are sold inițial, care arată valoarea contului la începutul perioadei și sold final – valoarea contului la sfârșitul perioadei.
- d) Analogic bilanțului, conturile se divizează în conturi de active și de pasiv.

e) Conturile de activ sunt structurate astfel:

Cont 123 „Mijloace fixe”

Debit	Credit
<i>Sold inițial</i>	
Operațiuni economice care conduc la majorarea activului (+)	Operațiuni economice care conduc la diminuarea activului (-)
Total rulaj debitor	Total rulaj creditor
<i>Sold final</i>	

În debitul contului de activ se reflectă situația inițială a obiectului contabilizat (sold inițial), operațiile economice care majorează valoarea soldului inițial (rulajul) și soldul final. În credit se înscriu operațiile economice care diminuează importanța activului.

Soldului final al unui cont de activ se calculează prin formula:

$$\text{Sold final} = \text{Sold inițial} + \text{Rulaj debitor} - \text{Rulaj creditor}$$

f) Conturile de pasiv sunt structurate astfel:

Cont 521 „Datorii pe termen scurt privind facturile comerciale”

Debit	Credit
	<i>Sold inițial</i>
Operațiuni economice care conduc la diminuarea pasivului (-)	Operațiuni economice care conduc la creșterea pasivului (+)
Total rulaj debitor	Total rulaj creditor
	<i>Sold final</i>

În creditul contului de pasiv se reflectă soldul inițial, operațiile economice care majorează valoarea soldului inițial și soldul final. În debit se înregistrează operațiile economice care micșorează valoarea soldului inițial.

Soldului final al unui cont de pasiv se calculează prin formula:

$$\text{Sold final} = \text{Sold inițial} - \text{Rulaj debitor} + \text{Rulaj creditor}$$

Soldurile finale ale conturilor de activ și de pasiv sunt transferate, la sfârșitul perioadei de gestiune, în bilanțul contabil.

## 2. Cum sunt justificate înregistrările în cont?

Pe lângă faptul că în contabilitate sunt înregistrate doar operațiunile economice care pot fi exprimate în bani, pentru ca acestea să fie înregistrate este nevoie ca ele să fie însoțite de acte justificative (numite și documente primare). Ca exemplu, cheltuielile pentru achiziția de materii prime trebuie să fie însoțite de factura fiscală eliberată de furnizor și de dispoziția de plată bancară iar salariile plătite angajaților, de borderoul de plată și de descifrarea salariilor. Alte documente justificative, în baza cărora are loc înregistrările în conturi sunt: dispozițiile de


încasare și dispozițiile de plată, foile de parcurs, actele de primire predare a serviciilor, listele de inventariere, bonurile de plată etc.

### 3. Ce presupune înregistrarea dublă și corespondența conturilor?

Orice operațiune economică produce o dublă mișcare în patrimonial întreprinderii. Acest fapt conduce la înregistrarea oricărei operațiuni simultan în *debitul* unui cont și în *creditul* altui cont. Acest gen de înregistrare a sumelor aferente operațiunilor economice poartă numele de **înregistrare dublă**.

Înregistrare dublă permite să fie arătate concomitent atât resursele obținute în urma operațiunilor economice, cât și sursele de finanțare. Ca exemplu, dacă întreprinderea a cumpărat un utilaj în valoare de 50000 lei, iar furnizorul a permis amânarea plății, suma de 50000 lei va fi înregistrată atât în debitul contului de activ 123 „Mijloace fixe”, cât și în creditul contului de pasiv 521 „Datorii comerciale curente”.

Ca rezultat al aplicării dublei înregistrări, între conturi se stabilește o legătură reciprocă. Legătura stabilită între cele două conturi contabile poartă denumirea de corespondența conturilor, iar conturile între care intervine această legătură se numesc **conturi corespondente**.

	<p><b>NOTĂ INFORMATIVĂ</b></p> <p><i>Dubla înregistrare poate avea loc și în două conturi de activ sau două conturi de pasiv. Ca exemplu, dacă materiile prime, care sunt parte componentă a activelor circulante, sunt transformate în active circulante sub formă de produse finite, înregistrarea dublă se va face în creditul contului de activ 211 „Materiale” și debitul contului de activ 216 „Produse” (deoarece au fost transferate de la materiale, acest cont fiind sursa, către produse, acest cont fiind destinația).</i></p> <p><i>Important este, ca atunci când se fac înregistrări între un cont de activ și altul de pasiv, să se producă modificările din active să fie egale cu cele din pasive, iar în cazul înregistrării duble în două conturi de activ (sau în două conturi de pasiv), să nu modifice valoarea totală a activelor (sau a pasivelor).</i></p>
--	--



## Autoevaluare:

### Verificarea cunoștințelor:

1. Ce reprezintă contabilitatea și cum este conectată acesta cu factorii de decizie ai întreprinderii?
2. Ce utilizatori externi sunt interesați de datele din documentele contabile ale întreprinderii?
3. Ce este un cont contabil și ce reprezintă rulajul și soldul acestuia?
4. Cum sunt justificate înregistrările în conturile contabile?
5. Ce reprezintă înregistrarea dublă și corespondența conturilor?

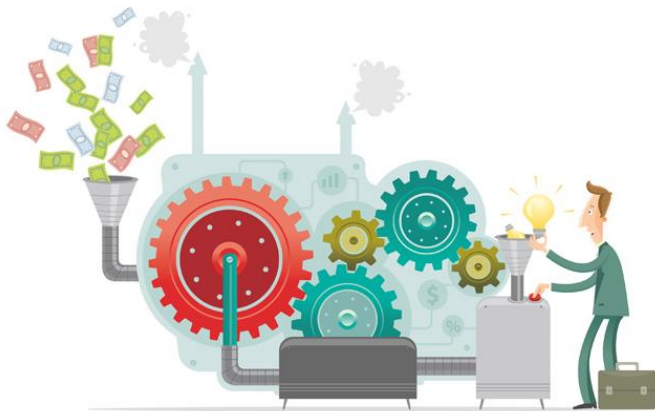
### Teme pentru reflecții:

1. De ce, evidența contabilă a întreprinderii este reglementată prin acte legislative?

## Capitolul 7 **REZULTATELE FINANCIARE ALE ÎNTRINDERII**

*Toate activitățile pe care le desfășoară întreprinderea sunt corelate cu obiectivul de bază – obținerea profitului. În același timp, activitatea propriu zisă nu garantează obținerea de profit, rezultatele financiare ale întreprinderii fiind influențate de mulți factori, unii cu impact asupra cheltuielilor suportate, alții asupra veniturilor.*

*Materialul din capitolul 7 este focusat pe înțelegerea modului în care sunt calculate rezultatele financiare ale întreprinderii și conștientizarea importanței profitului pentru dezvoltarea acesteia.*



*Însușirea materialului va permite:*

- ✓ *înțelegerea specificului diferitor tipuri de cheltuieli suportate de către întreprindere;*
- ✓ *cunoașterea tipurilor de costuri și aplicarea formulelor de calcul a acestora;*
- ✓ *cunoașterea modului în care costurile influențează prețurile bunurilor;*
- ✓ *conștientizarea existenței diferitor surse din care întreprinderea își formează veniturile;*
- ✓ *aplicarea calculelor pentru determinarea veniturilor și a profitului întreprinderii;*
- ✓ *înțelegerea esenței indicatorilor de rentabilitate și a importanței acestora pentru determinarea perspectivelor de dezvoltate a întreprinderii.*

**Tema 7.1.****CARE SUNT TIPURILE DE CHELTUIELI SUPORTATE DE ÎNTRINDERE?****1. Esența și structura cheltuielilor suportate de întreprindere**

Activitatea întreprinderii presupune atragerea de resurse, proprietarii cărora sunt de acord să le cedeze în schimbul unor plăți.

**Exemplu:** Pentru a fabrica produse de panificație sunt necesare făină, sare, apă, drojzii, cuptoare și alte echipamente specializate, forță de muncă, spații de producție, mobilier etc. Accesul la utilizarea resurselor presupune efectuarea plăților către proprietarii acestora: pentru făină, sare, drojzii, apă vor fi efectuate plăți conform facturilor eliberate de către furnizori, pentru forța de muncă vor fi achitate salarii dar și contribuții sociale prevăzute de cadrul legal, echipamentele, spațiile, mobilierul utilizate în producție pot fi proprietatea întreprinderii, aceasta suportând anterior cheltuieli de achiziție și/sau construcție, sau străine, utilizarea acestora presupunând plăți pentru chirie.

Pe lângă activitatea de producție, propriu zisă, întreprinderea este preocupată și de alte activități precum transportarea și depozitarea, promovarea și comercializarea produselor, evidența contabilă și managementul activității etc., fiecare dintre care presupune utilizarea de resurse, respectiv efectuarea de plăți către posesorii acestora.

**Exemplu:** Pentru a asigura evidența contabilă întreprinderea poate apela la serviciile unei firme specializate în acest domeniu, efectuându-se plăți lunare către acesta în conformitate cu prevederile contractului de prestare a serviciilor, sau poate organiza evidența contabilă în cadrul întreprinderii, în acest caz fiind necesară angajarea contabililor, amenajarea spațiilor de lucru cu mobilier și tehnică de birou, achiziția de consumabile, dotarea computerelor cu softuri specializate etc., fiecare dintre acestea presupunând plăți specifice.



**Cheltuielile întreprinderii** – totalitatea plăților efectuate într-o anumită perioadă de timp.

Din punct de vedere a întreprinderii, cheltuielile sunt considerate diminuări ale beneficiilor economice, respectiv, pentru a avea o imagine clară asupra beneficiilor rezultate din activitatea întreprinderii este necesar să fie luate în calcul și unele cheltuieli care nu sunt legate de atragerea de resurse, dar pe care întreprinderea este nevoită să le acopere. Aici pot fi menționate atât pierderile generate de diverse accidente, calamități, fluctuații ale cursului valutar etc., cât și taxele ce urmează a fi achitate statului în conformitate cu legislația fiscală.

Deoarece destinațiile cheltuielilor efectuate de către întreprindere sunt multiple, în evidența contabilă acestea sunt divizate în 3 categorii (vezi figura 7.1):



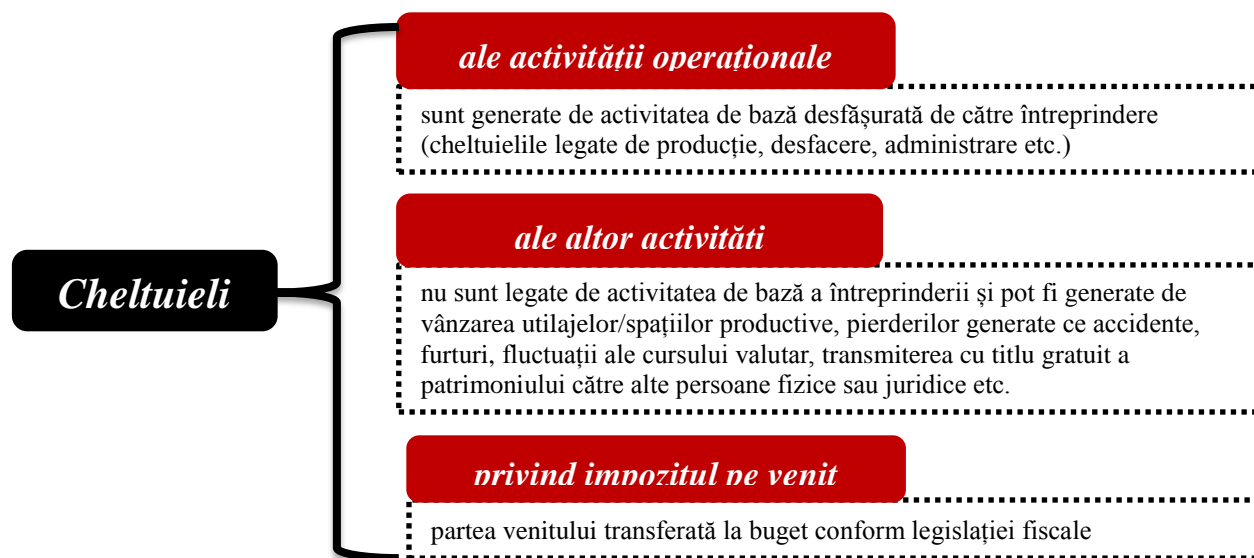


Figura 7.1. Categoriile de cheltuieli ale întreprinderii conform evidenței contabile

## 2. Semnificația și structura cheltuielilor operaționale

Cea mai mare parte a cheltuielilor întreprinderii este inclusă în categoria *Cheltuieli ale activității operaționale*. Componenta și structura cheltuielilor operaționale corespunde specificului organizării și derulării activității operaționale a întreprinderii (vezi figura 7.2):

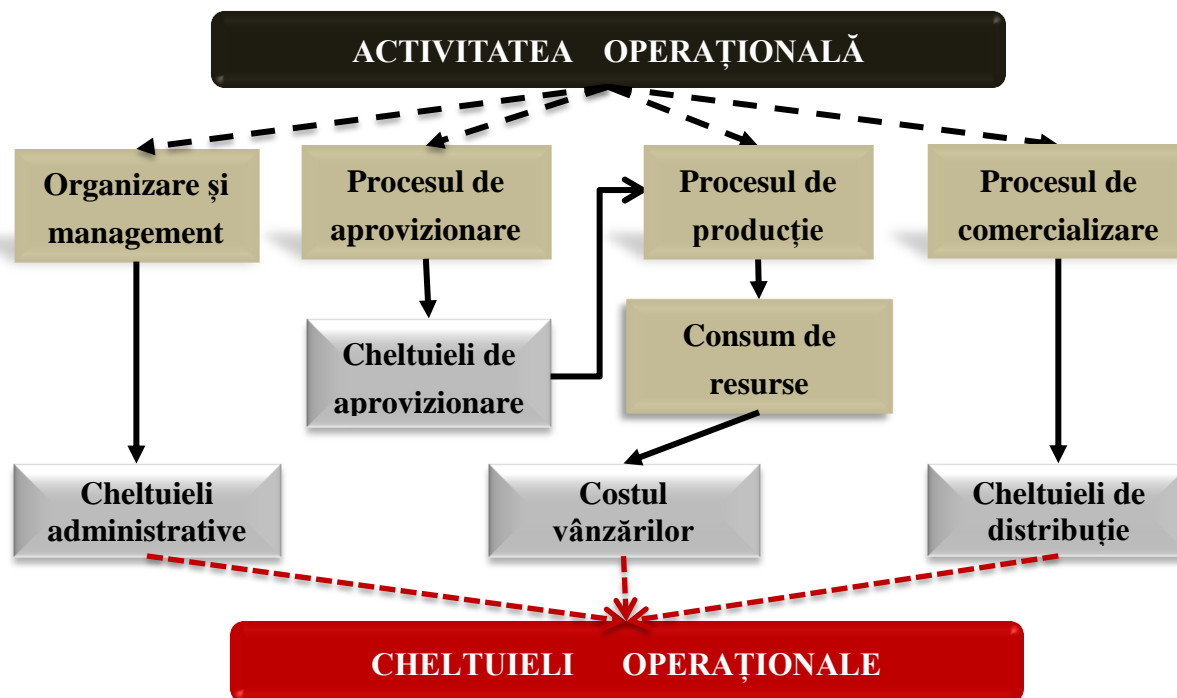


Figura 7.2. Categoriile de cheltuieli operaționale

Fiecare categorie a cheltuielilor operaționale sunt generate de activitățile specifice legate de activitatea desfășurată de către întreprindere:

- ❖ **Cheltuielile administrative** cuprind cheltuielile legate de organizarea, deservirea și gestionarea întreprinderii în ansamblu.

**Exemple de cheltuieli administrative:**

*cheltuielile de arenda, amortizare și întreținere a spațiilor administrative, cheltuielile pentru personalul administrativ, pentru rechizitele de birou, cheltuielile de protocol, cheltuielile legate de procesul de selectare și angajare a forței de muncă etc.*

- ❖ **Costul vânzărilor** cuprinde cheltuielile legate de obținerea bunului destinat vânzării.

**Specificul costului vânzărilor în funcție de genul de activitate al întreprinderii:**

- ✓ *pentru întreprinderile din comerț, include cheltuielile de achiziție a produsului de la producător, de transportare și depozitare;*
- ✓ *pentru întreprinderile producătoare de bunuri, cuprinde cheltuielile pentru achiziția și depozitarea materiilor prime și materialelor, folosirea în producție a mijloacelor fixe, pentru forța de muncă, pentru lucrările și serviciile executate de terți etc.*

- ❖ **Cheltuielile de distribuire** includ cheltuielile aferente promovării și comercializării bunurilor și serviciilor.

**Exemple de cheltuieli de distribuire:**

*cheltuielile de publicitate și pentru serviciile de marketing, salariile vânzătorilor, cheltuielile pentru ambalare, etichetare, păstrare, deservire, cheltuielile pentru reparația mărfurilor în*

### 3. Costurile de producție

Pentru o întreprindere specializată în producerea de bunuri, pondere cea mai mare în structura cheltuielilor revine costurilor de producție (adică costului vânzărilor).



**Costul producției** - expresia monetară a valorii resurselor utilizate în producerea bunurilor.

Conform definiției, costurile de producție suportate de întreprindere, corespund estimării valorice a resurselor naturale, materiale, termoenergetice, fondurilor fixe, resurselor de muncă, resurselor financiare etc., utilizate în procesul de fabricare a produselor (serviciilor). Calculele în raport cu costurile de producție, realizate la nivel de întreprindere, pot fi orientate către estimarea cheltuielilor suportate la producerea unui lot de produse, a cheltuielilor ce revin în mediu unei unități de produs sau a cheltuielilor suportate la producerea unei unități suplimentare de produs.

În rezultatul celor trei direcții de estimare a cheltuielilor se obțin indicatorii: costuri totale, costuri unitare sau medii și costuri marginale.

### Costurile totale:



*Costurile totale (TC) – reflectă valoarea resurselor utilizate la fabricarea unui lot (volum oarecare) de producție.*

Costurile totale pot fi determinate prin însumarea tuturor cheltuielilor suportate de întreprindere în vederea producerii volumului dat de produse. Deoarece cheltuielile suportate de către întreprindere la producerea bunurilor reacționează diferit la modificarea volumului de producție, acestea pot fi divizate în două categorii:

- **costuri variabile (VC)** – cuprind cheltuielile care se modifică odată cu modificarea volumului de producție, în aceeași direcție dar nu obligatoriu proporțional.
- **costuri fixe (FC)** – cuprind cheltuielilor care nu se modifică la modificarea volumului de producție (vezi figura 7.3).

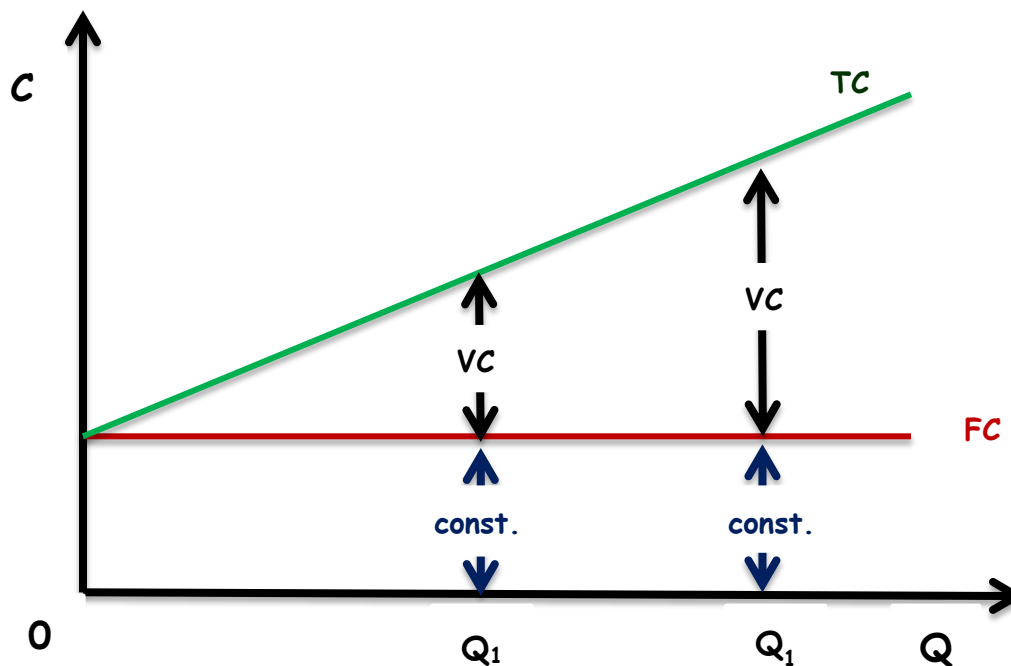


Figura 7.3. Reprezentarea grafică a costurilor totale fixe și variabile

**Exemplu:** Cheltuielile legate de achiziția făinii, a sării, a drojdiilor, a resurselor energetice folosite în procesul de fabricare a produselor de panificație, alături de cele legate de salarizarea forței de muncă implicată în procesul de producție sunt costuri variabile, pe când, plata pentru arendă, salariile personalului administrativ, amortizarea utilajelor, a mobilierului și a spațiilor productive, cheltuielile de întreținere, formează costurile fixe.

*Costurile variabile totale se modifică la modificarea volumului de producție însă costurile variabile per unitate de produs ar putea fi constante (dacă modificarea costurilor variabile totale are loc proporțional modificării volumului de producție).*



*Costurile fixe totale nu se modifică la modificarea volumului de producție însă se modifică per unitate de produs odată cu modificarea volumului de producție. Grație comportamentului dat al costurilor fixe totale, creșterea volumului de producție are drept efect descreșterea cheltuielilor per unitate de produs, fenomen care poartă numele de EFECT DE SCARĂ.*

### **Costurile unitare:**



*Costurile unitare sau medii (AC) – reflectă valoarea resurselor utilizate la fabricarea unei unități de producție.*

*Costurile medii pot fi determinate în baza raportului dintre costurile totale și volumul de producție ( $AC=TC/Q$ ).*

Determinarea costurilor medii este dictată de necesitatea identificării cheltuielilor suportate de către unitatea economică la producerea unei unități de produs, pentru a stabili în continuare prețul de comercializare.

### **Costurile marginale:**



*Costurile marginale (MC) – reflectă valoarea resurselor utilizate la fabricarea unei unități suplimentare de producție.*

*Costurile marginale se determină prin raportul dintre variația costurilor totale (sau a costurilor variabile) și variația volumului de producție ( $MC=\Delta TC/\Delta Q$ ).*

Dimensiunile costului marginal este un argument important în favoarea sau defavoarea extinderii volumului de producție. Astfel, în cazul în care costurile marginale sunt mai mici în comparație cu venitul ce este estimat a fi obținut din comercializarea unității suplimentare de produs extinderea producției are sens, în caz contrar este recomandabil ca întreprinderea să se abțină de la extinderea producției.



#### **NOTĂ INFORMATIVĂ**

Divizarea cheltuielilor în fixe și variabile poate fi efectuată pentru orice întreprindere, indiferent de domeniu de activitate (nu doar pentru cele din domeniul producției).

*Ca exemplu, pentru o întreprindere din comerț costurilor variabile pot fi atribuite cheltuielile suportate la achiziția de mărfuri și salariile vânzătorilor (dacă salariile sunt corelate cu volumul vânzărilor) iar plata pentru arendă și cheltuielile de întreținere a spațiilor comerciale sunt incluse în costurile fixe.*



## Autoevaluare:

### Verificarea cunoștințelor:

1. Ce reprezintă cheltuielile întreprinderii și cum sunt grupate în evidența contabilă?
2. Care este semnificația cheltuielilor operaționale?
3. Ce reprezintă costurile de producție și cum pot fi clasificate?
4. Prin ce se deosebesc costurile fixe de cele variabile?
5. Dacă pentru producerea a 2500 bucăți de bun s-au cheltuit 75000 lei, iar pentru 2600 bucăți – 77000 lei, care sunt costurile pentru o unitate de produs? Dar costurile marginale?

### Teme pentru reflecții:

1. De ce odată cu creșterea dimensiunilor producției de același gen, costurile pentru o bucată de produs se diminuează?

## Tema 7.2.

### CUM SUNT REFLECTATE CHELTUIELILE ÎN PREȚURILE BUNURILOR?

#### 1. Clasificarea costurilor în directe și indirecte

Cunoașterea informației despre cheltuielile suportate de către întreprindere la fabricarea bunurilor este utilă în procesul de stabilire a prețurilor. În acest scop devine utilă clasificarea costurilor în funcție de modul de participare a resurselor la fabricarea produselor, care presupune divizarea acestora în două categorii:

- **Costuri directe** – cuprind valoarea resurselor care participă direct la producerea unui bun, fiind ușor identificabile (este ușor de a determina cantitatea de materii prime și materiale cheltuite la producerea unei unități de bun – ca exemplu, la producerea unei pâini se consumă 400 gr. făină, 2 ouă, 3 gr. sare, 2,5 gr. drojdii etc.).
- **Costuri indirecte** – generate de utilizarea resurselor cu destinație generală care creează condițiile necesare desfășurării producției sau sunt folosite concomitent la fabricarea unui volum mare de produse sau chiar a mai multor grupe de produse. Aceste costuri nu pot fi legate de o unitate concretă de produs (ca ex. pentru producerea pâinii se folosește un cuptor, care consumă 15 kw energie electrică timp de 1 oră (timpul de coacere a pâinii), însă cuptorul este utilizat pentru a coace concomitent 30 de pâini și 60 de chifle, în același timp în secția de producție este instalat un climatizor, care are menirea de a crea condiții favorabile procesului de producție, acesta consumând timp de 1 oră 5 kw energie electrică).

Interesul față de modul de participare a resurselor la producerea bunurilor și clasificarea cheltuielilor în directe și indirecte este un rezultat al necesității de a determina cât mai exact cheltuielile suportate pentru producerea unei unități de bun. În acest scop vor fi integrate cheltuielile directe, care sunt ușor identificabile (ca ex. dacă la producerea unei pâini se consumă

400 gr. făină, în costul per unitate de produs va fi inclusă cheltuiala pentru 400 gr. făină) cu cele indirecte (totalitatea cheltuielilor indirecte fiind divizate la volumul de producție).

**Cum calculăm costurile indirecte per unitate de produs dacă resursele sunt utilizate la producerea concomitentă a diferitor bunuri?**

Să presupunem că întreprinderea X arendează un spațiu productiv care este utilizat la fabricarea bunurilor A și B. Lunar plata pentru arendă constituie 20000 lei. În aceste condiții apare întrebarea cum va fi repartizată plata pentru arendă între aceste bunuri?

În această situație este recomandabil de a diviza plata pentru arendă în funcție de cota fiecărui bun în volumul total de producție. Astfel dacă bunului A îi revine 30% în volumul total de producție, în costurile indirecte pentru produsul A vor fi incluse 30% din plata pentru arendă, adică suma de 6000 lei, celelalte 14000 lei vor fi incluse în costurile indirecte ale produsului B.

## 2. Determinarea prețului unitar în funcție de cheltuielile suportate

Calculul cheltuielilor suportate la producerea unei unități de produs este necesar pentru a lua o decizie în raport cu prețul la care va fi oferit produsul pe piață. Stabilind un anumit nivel al prețului, întreprinderea urmărește atât recuperarea costurilor suportate cât și obținerea de profit de la fiecare bucată comercializată (vezi figura 7.4).

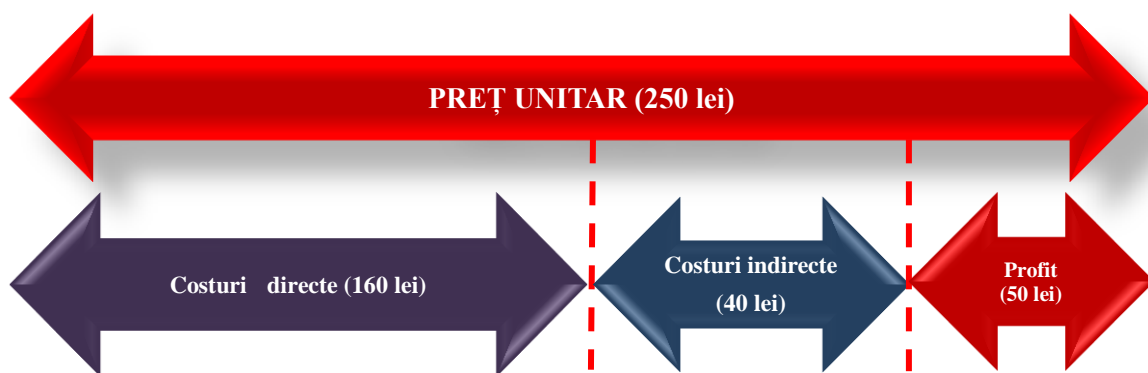


Figura 7.4. Structura prețului

Deoarece prețul bunului permite recuperarea cheltuielilor suportate de către întreprindere, este important să fie asigurată evidența corectă a cheltuielilor. Întreprinderile mici, în special la etapa de lansare, adesea utilizează resurse care aparțin fondatorilor (ca exemplu poate fi folosit apartamentul personal în calitate de oficiu și munca nesalarizată a 2 membri ai familiei etc.) ceea ce creează iluzia unor cheltuieli mai scăzute. Pentru a asigura o evidență corectă a cheltuielilor suportate este important de a lua în calcul și cheltuielile voalate, pentru care nu sunt făcute plăți din contul întreprinderii. Evidența cheltuielilor generate de utilizarea resurselor personale poate fi realizată prin utilizarea *costului de oportunitate* (veniturile ratate ca urmare a utilizării resurselor personale în activitatea de antreprenoriat – ca exemplu apartamentul poate fi dat în chirie, ceea ce ar permite încasarea unui venit lunar de 5000 lei, iar fiecare membru al familiei ar putea obține un salariu lunar de 4000 lei, dacă s-ar fi angajat la o altă întreprindere, respectiv costul de oportunitate a resurselor personale utilizate în activitatea întreprinderii este de 13000 lei (5000+4000+4000)).

După cum este ușor de observat în figura 7.3, alături de cheltuielile suportate, prețul conține și un anumit profit unitar. În majoritatea cazurilor întreprinderile stabilesc dimensiunile profitului unitar reieșind dintr-o anumită **marjă de profit** pe care intenționează să o obțină din comercializarea bunului/serviciului respectiv.



**Marja de profit** – cota profitului (profitul exprimat în procente în raport cu costurile unitare) pe care întreprinderea intenționează să o obțină din comercializarea unei unități de produs/serviciu.

Dacă sunt cunoscute toate costurile suportate de întreprindere la producerea unei unități de bun/serviciu și marja de profit, pe care dorește să o obțină întreprinderea din comercializarea acestuia, atunci prețul unitar al bunului este calculat prin formula:

$$\text{Prețul} = \text{costurile per unitate de produs} \times (1 + \text{marja de profit})$$



În formula de calcul a prețului costurile per unitate de produs includ atât cheltuielile directe cât și cele indirecte, iar marja de profit este exprimată sub formă de coeficient. Ca exemplu, dacă costurile directe per unitate sunt de 30 lei, costurile indirecte per unitate sunt de 10 lei iar marja de profit pe care și-o dorește întreprinderea este de 20 %, prețul unitar va fi calculat astfel:  $\text{Prețul} = (30+10) \times (1+0,2) = 40 \times 1,2 = 48 \text{ lei}$ .

În exemplu de mai sus prețul bunului a fost calculat în baza cheltuielilor integrale suportate de către întreprindere la producerea unei unități de produs. În anumite condiții, întreprinderile pot aplica și alte metode de calcul a prețului bazându-se pe cheltuielile suportate:

- **Metoda costurilor directe** – în acest caz prețul este calculat doar în baza costurilor directe, fiind ignorate cele indirecte. Utilizarea acestei metode are sens dacă costurile indirecte sunt mici și întreprinderea le va acoperi în baza profitului obținut.
- **Metoda pragului de rentabilitate** – în acest caz întreprinderea determină cantitatea de bunuri ce urmează a fi comercializată pentru a avea un profit zero (adică determină volumul corespunzător pragului de rentabilitate) iar prețurile vor cuprinde doar costurile suportate la producerea acestora, marja de profit fiind zero. Astfel de prețuri pot fi aplicate temporar pentru a asigura penetrarea unor piețe noi sau pentru a introduce un produs nou pe piață, după care prețurile vor crește, sau vor rămâne aceleași, cu condiția că volumul vânzărilor va depăși cu mult pragul de rentabilitate.



#### NOTĂ INFORMATIVĂ

Costul este doar unul dintre factorii care este luat în calcul la determinarea prețului de comercializare a produselor.

Alături de metodele bazate pe costuri, prețurile pot fi fixate și în funcție de:

**Concurență** – în acest caz întreprinderile stabilesc prețurile în baza analizei informației cu referire la prețurile aplicate de către concurenți, prețurile fiind fixate la același nivel, mai sus sau mai jos decât cele ale concurenților;

**Valoarea percepută de către consumatori** – prețurile sunt corelate cu rezultatele sondajelor asupra consumatorilor, în care aceștia își expun părerea în raport cu prețul pe care sunt dispuși să îl plătească pentru bunul/serviciul dat.





## Autoevaluare:

### Verificarea cunoștințelor:

1. Prin ce se deosebesc costurile indirecte de cele directe?
2. Ce reprezintă marja de profit?
3. Dacă costurile directe per unitate de produs sunt 12 lei, costurile indirecte 3 lei, iar marja de profit este de 50%, care va fi prețul produsului?
4. Ce reprezintă costul de oportunitate și care este importanța lui în procesul de stabilire a prețurilor?

### Teme pentru reflecții:

1. Prețurile bunurilor pot fi stabilite în bază de costuri suportate, în baza analizei prețurilor aplicate de către concurenți sau a valorii percepute de către cumpărători. Care sunt avantajele și dezavantajele fiecărei metode de stabilire a prețurilor?

## Tema 7.3.

### CARE SUNT SURSELE DE VENIT ALE ÎNTREPRINDERII?

#### 1. Esența veniturilor întreprinderii

După cum a fost arătat în temele precedente, activitatea întreprinderii presupune suportarea diverselor categorii de cheltuieli, acestea fiind justificate doar dacă în urma activității desfășurate vor fi încasate venituri capabile să le acopere.



*Veniturile cuprind beneficiile economice primite sau de primit de către întreprindere în nume propriu în rezultatul activității desfășurate.*

Din definiția veniturilor întreprinderii este important să fie scoase în evidență trei momente esențiale:

1. *veniturile sunt beneficii economice* – adică veniturile întreprinderii pot îmbrăca diverse forme: încasări monetare (cu excepția contribuțiilor la capital a proprietarilor întreprinderii); bunuri materiale/nemateriale obținute în schimbul bunurilor cedate și/sau a serviciilor prestate; diminuarea datoriilor întreprinderii grație bunurilor livrate și/sau a serviciilor prestate.
2. *veniturile sunt beneficii primite sau de primit* – adică la venituri este atribuită valoarea bunurilor cedate către cumpărător în momentul în care a avut loc tranzacția, chiar dacă cumpărătorul nu a achitat imediat valoarea acestuia (în cazul plăților amânate apar așa numitele *creanțe* – datoriile ale clienților față de întreprindere care urmează a fi încasate în următoarele perioade).
3. *veniturile sunt beneficii în nume propriu* – adică venit al întreprinderii nu este considerat TVA-ul inclus în prețul bunurilor/serviciilor și sumele colectate în numele unor terțe părți.

**De ce o parte din încasările monetare nu este considerată venit al întreprinderii?**

Întreprinderea poate face unele încasări care vor fi transferate către alți subiecți imediat după încheierea tranzacțiilor:

**1. TVA-ul inclus în prețul bunurilor:**

TVA (Taxa pe Valoarea Adăugată) este un impozit prin care sunt taxate cheltuielile cumpărătorilor. Pentru a colecta la buget aceste taxe, legislația obligă întreprinderile (cu anumite excepții) să includă TVA în prețul bunurilor/serviciilor, care va fi transferată la buget după încheierea tranzacției – respectiv, întreprinderea colectează această sumă de la cumpărători în favoarea statului.

Ca exemplu, o întreprindere comercializează un bun la prețul de 120 lei în care este inclus TVA 20%. După comercializarea bunului suma de 20 lei, corespunzătoare TVA-ului, va fi transferată la buget, venitul întreprinderii fiind doar de 100 lei.

**2. Sumele colectate în numele terților:**

Unele întreprinderi din comerț, băncile etc. pot încasa bani în favoarea altor agenți economici (terți), respectiv, aceste sume nu pot fi considerate venituri ale întreprinderii. În acest caz venitul întreprinderii cuprinde doar comisionul inclus în suma încasată.

Ca exemplu, Victoriabank colectează plățile pentru energia electrică furnizată consumatorilor domestici de către compania Gaz Union Fenosa. În venitul băncii nu va fi inclusă întreaga sumă încasată conform facturii emise de către Gaz Union Fenosa ci doar comisionul de 2 lei pe care îl percepe banca per factură.

**NOTĂ INFORMATIVĂ**

În Republica Moldova sunt aplicate 4 cote TVA – 20% (cota standard), 8%, 5% și 0%. Conform Codului Fiscal al RM nu toate întreprinderile sunt plătitoare de TVA. O întreprindere este obligată să se înregistreze ca contribuabil al TVA dacă 12 luni consecutive, a efectuat livrări de mărfuri în sumă ce depășește 600000 lei, cu excepția livrărilor scutite de TVA și a subiecților scutiți de plata TVA. În același timp, orice întreprindere se poate înregistra în calitate de plătitor de TVA din inițiativă proprie dacă a încasat venituri mai scăzute decât 600000 lei pe parcursul ultimilor 12 luni.

**2. Sursele de formare a veniturilor întreprinderii**

Veniturile încasate de întreprindere rezultă din activitatea desfășurată de către aceasta – sunt obținute sub formă de recompense pentru bunurile livrate către consumatori și/sau pentru serviciile prestate. Acest gen de venituri poartă numele de venituri din activitatea operațională deoarece sunt un rezultat al activității de bază a acesteia. În același timp, pe lângă veniturile din activitatea de bază întreprinderile pot avea și surse adiționale de venituri – ca exemplu pot obține venituri sub formă de dobânzi, ca rezultat a deschiderii unui depozit bancar, sau sub formă de dividende, dacă anterior au fost achiziționate acțiuni ale altor companii etc. Respectiv, toate veniturile încasate de către întreprindere pot fi divizate în două părți (vezi figura 7.5):

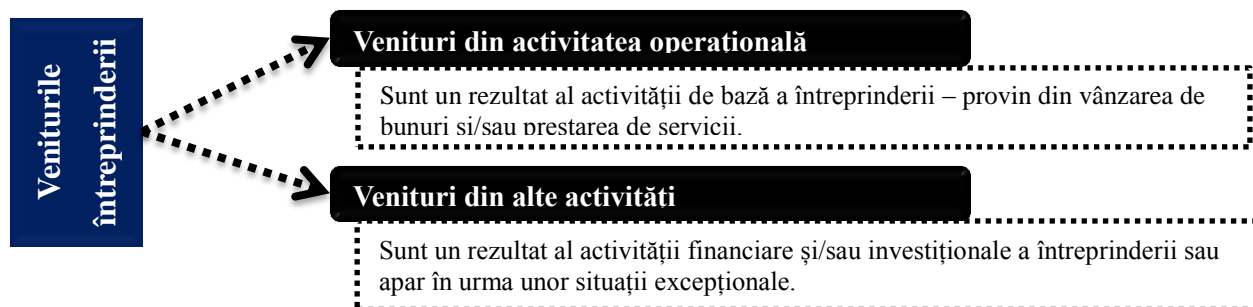


Figura 7.5. Sursele de venit ale întreprinderii

**Ce reprezintă veniturile din alte activități?**

Orice întreprindere este creată în scopul de a obține profit, scop ce poate fi atins prin producerea anumitor bunuri și/sau prestarea de servicii. Ca exemplu, în acest scop întreprinderea X a ales să cultive legume în seră. Venitul obținut din comercializarea legumelor formează venitul din activitatea operațională a întreprinderii. În același timp, întreprinderea ar putea să obțină și alte venituri pe lângă cele din activitatea de bază:

- ✓ *venituri din activitate de investiții* – întreprinderea poate decide să vândă o parte din terenurile agricole pe care le posedă, poate obține venituri din depozitele bancare pe care le posedă sau să încasează sume de bani ca rezultat a vânzării titlurilor de valoare pe care le-a achiziționat anterior;
- ✓ *venituri din activitatea financiară* – întreprinderea poate obține subvenții pentru ași construi o nouă seră, poate obține o primă în cadrul unui concurs internațional sau să obțină sponsorizări;
- ✓ *venituri excepționale* – în urma unor evenimente excepționale (calamități, perturbări politice, accidente etc.) întreprinderea ar putea obține de la organele publice, companiile de asigurări sau alte persoane juridice despăgubiri pentru pierderile suportate.

**3. Cifra de afaceri**

Adesea atât în teorie cât și în practică, vorbindu-se despre veniturile unității economice se folosește termenul *Cifra de afaceri*.



*Cifra de afaceri (CA)* reprezintă suma veniturilor rezultate din vânzările de bunuri, executarea de lucrări și prestările de servicii.

Cifra de afaceri poate fi calculată prin formula:

$$CA = \sum_{i=1}^n q_i \times p_i$$

unde,  $q_i$  – cantitatea comercializată a bunului  $i$ , iar  $p_i$  – prețul de comercializare a bunului  $i$ .

Conform formulei de calcul, cifra de afaceri include întreaga sumă încasată din comercializarea bunurilor/prestarea serviciilor, însă, după cum a fost arătat mai sus, o parte din sumele încasate nu aparțin întreprinderii, respectiv pentru a identifica încasările ce revin întreprinderii din activitatea desfășurată este folosit termenul *cifra de afaceri netă*.



*Cifra de afaceri netă* cuprinde sumele rezultate din vânzarea de bunuri/prestarea de servicii, care se înscriu în activitatea curentă a unității economice, după deducerea taxei pe valoarea adăugată și adăugarea subvențiilor de exploatare încasate de la buget.

$$CA_{netă} = CA - TVA + \text{Subvenții de exploatare}$$

Conform formulei 7.3, cifra de afaceri netă presupune excluderea din cifra de afaceri a TVA-ului (TVA-ul fiind colectat de către întreprindere de la cumpărători în favoarea statului) în același timp la cifra de afaceri sunt adăugate subvențiile de exploatare obținute de la stat sau din alte surse.

*Subvențiile de exploatare* sunt niște sume încasate, în majoritatea cazurilor de la buget, cu titlu nerambursabil, pentru a sprijini activitatea curentă a întreprinderii. Ca exemplu, pentru a sprijini producția autohtonă de legume în sera, statul poate oferi câte 2 lei subvenție pentru fiecare kilogram de legume comercializate. Astfel, subvențiile de exploatare asigură creșterea cifrei de afaceri nete.



### Autoevaluare:

#### Verificarea cunoștințelor:

1. Ce reprezintă veniturile întreprinderii și care sunt sursele de formare?
2. Ce genuri de venituri neoperaționale poate obține întreprinderea? Care sunt circumstanțele ce permit obținerea acestor venituri?
3. Care va fi cifra de afaceri a întreprinderii, dacă sunt comercializate 30 unități a bunului A, la prețul de 120 lei, 50 bucăți din bunul B, la prețul de 300 lei și 20 bucăți din bunul C, la prețul de 720 lei? Dar cifra de afaceri netă, dacă în prețul bunurilor este inclus TVA, 20%?

#### Teme pentru reflecții:

1. De ce o parte din sumele încasate din vânzări nu pot fi considerate venituri ale întreprinderii?
2. Ce impact au subvențiile de exploatare asupra veniturilor întreprinderii?

**Tema 7.4.****CUM DETERMINĂM DACĂ ÎNTEPRINDEREA ESTE RENTABILĂ?****1. Măsurarea eficienței întreprinderii prin rentabilitate**

Menținerea în timp a activității întreprinderii este posibilă doar dacă aceasta este *rentabilă*.



**Rentabilitatea** – capacitatea întreprinderii de a acoperi cheltuielile suportate prin veniturile încasate.

În evidența contabilă, aprecierea faptului dacă întreprinderea este sau nu rentabilă are loc în baza analizei *rezultatului financiar*, care corespunde diferenței dintre venituri și cheltuieli. Dacă rezultatul financiar al întreprinderii ia valori pozitive (+) - activitatea întreprinderii este considerată rentabilă, însă dacă rezultatul financiar ia valori negative (-) - întreprinderea are o activitate nerentabilă.

Deoarece atât veniturile cât și cheltuielile întreprinderii sunt influențate de un șir de factori interni și externi devine importantă monitorizarea în timp a rentabilității, în acest scop fiind calculați un șir de indicatori ai rentabilității (vezi figura 7.6).

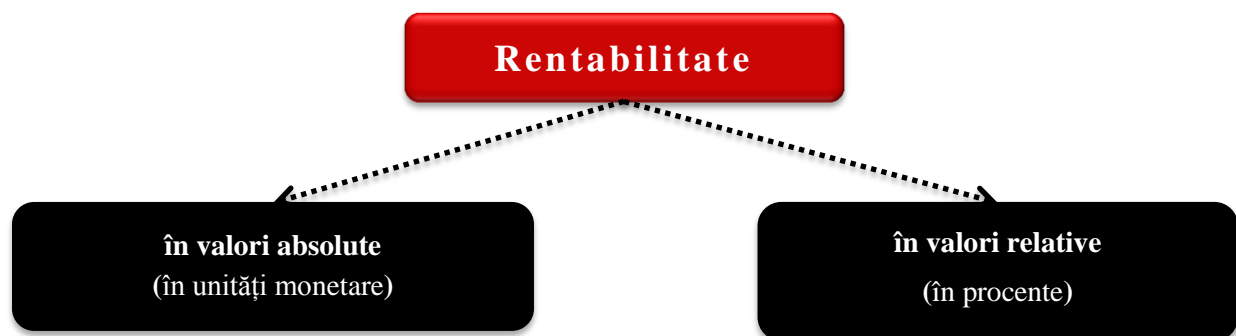


Figura 7.6. Forme de prezentare a rentabilității

Rentabilitatea în valori absolute reprezintă, de fapt, profitul obținut de întreprindere în perioada de analiză.



**Profitul** – rezultatul financiar, diferența pozitivă dintre suma veniturilor și cheltuielile suportate de către întreprindere.

Conform legislației fiscale, dacă întreprinderea obține rezultate financiare pozitive, aceasta este obligată să transfere la buget o parte din veniturile sale. Respectiv, întreprinderea nu este liberă în utilizarea rezultatului financiar, din acest motiv făcându-se distincție între două tipuri de profit: brut și net sau până și după impozitare (vezi figura 7.7).

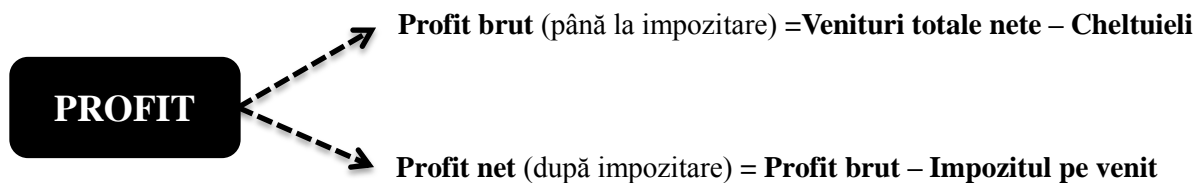



Figura 7.7. Profitul până și după impozitare

Profitul brut este supus impozitării în conformitate cu cotele impuse de către stat. În urma impozitării este dedus profitul net, care poate fi repartizat fondatorilor sau acumulat pentru dezvoltarea întreprinderii.

	<p><b>NOTĂ INFORMATIVĂ</b></p> <p><i>Impozitul pe venit este una dintre principalele surse de formare a veniturilor bugetare. Conform legislației fiscale, fiecare subiect care obține venituri din activitatea desfășurată pe teritoriul țării (cu anumite excepții) trebuie să contribuie la formarea veniturilor bugetare. Prin lege sunt stabilite cotele de impozitare atât a veniturilor persoanelor fizice cât și cele ale persoanelor juridice. Din profit este reținut impozitul prevăzut pentru persoanele juridice, în Republica Moldova aceasta fiind de 12%.</i></p> <p><i>Cotele de impozitare a profitului variază de la o țară la alta: Spania – 30%; Italia – 32,3%; România – 16%; Germania – 28,8%; Franța – 37,8%; Belgia – 34%; Irlanda – 12,6%, SUA – 41,1%, Japonia – 38,6%, Rusia – 20%, Bulgaria 10%.</i></p>
---	--

## 2. Indicatorii relativi ai rentabilității

Profitul calculat în valori absolute indică asupra faptului că întreprinderea este rentabilă, însă acest indicator nu este capabil să răspundă la întrebarea cât de rentabilă este aceasta în comparație cu altele sau cum a evaluat rentabilitatea în comparație cu anii precedenți. Pentru a răspunde la aceste întrebări sunt folosiți indicatorii relativi de rentabilitate sau rata profitului. Rata profitului poate fi calculată în raport cu diverși indicatori de activitate sau patrimoniu, mai des fiind practicat calculul în raport cu costurile totale, capitalul propriu și valoarea activelor (vezi figura 7.8).

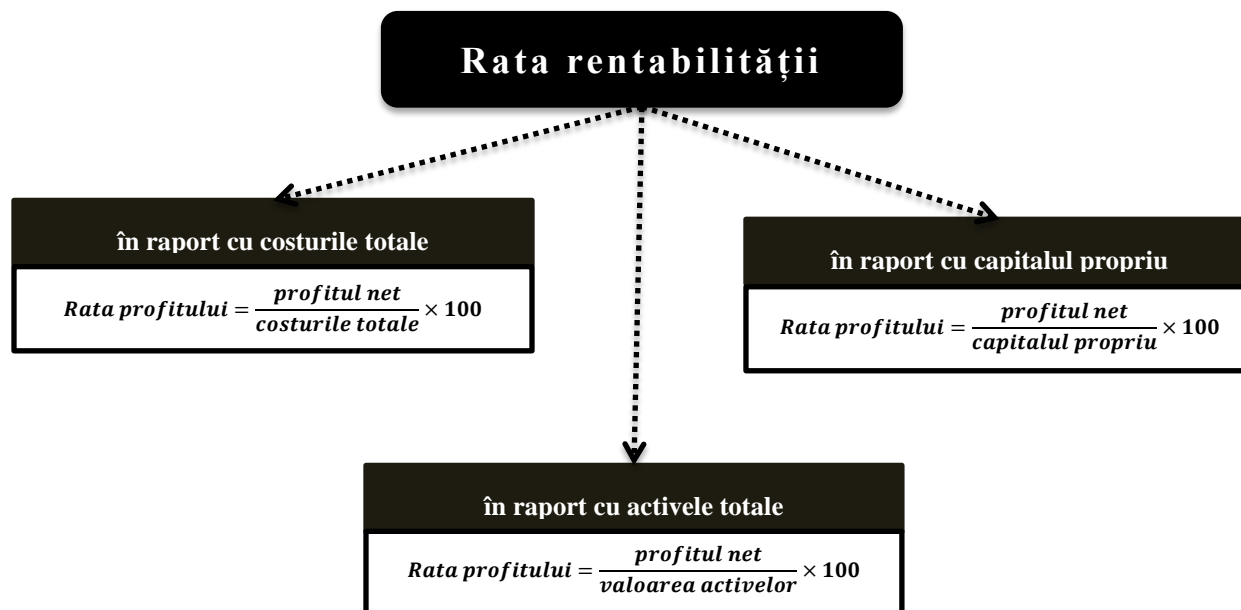


Figura 7.8. Indicatori relativi ai rentabilității



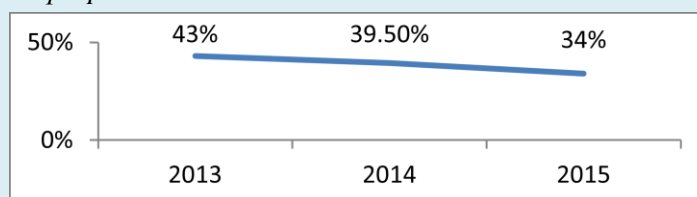
Deoarece în formule de calcul a ratei rentabilității, la numărător se folosește același indicator iar indicatorii de la numitor sunt diferiți, cifrele obținute în urma calculelor vor fi și ele diferite.

Indicatorii calculați prin aplicarea formulelor din figura 7.7, sunt exprimați în procente și indică asupra cotei profitului ce revine unei unități monetare din indicatorul plasat la numitor. Ca exemplu, dacă aplicând formula de calcul a ratei profitului în raport cu costurile totale, s-a obținut un rezultat de 24%, această cifră indică asupra faptului că în perioada de analiză, fiecărui leu cheltuit la producerea sau achiziția bunului X îi revine un profit de 24 bani.



**De ce este necesar calculul ratei profitului?**

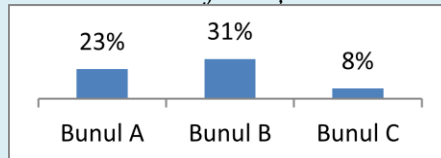
Calculul indicatorilor relativi de rentabilitate permite determinarea gradului de eficiență cu care este utilizată fiecare unitate monetară investită sau cheltuită de întreprindere. În același timp, fiind comparați cu indicatori similari din perioadele precedente, indicatorii relativi permit evidențierea tendințelor caracteristice rentabilității întreprinderii. Ca exemplu, în urma calculului ratei profitului în raport cu capitalul propriu în anul 2015 a fost obținută cifra de 34%, cea ce pare a fi un rezultat bun, însă făcându-se o comparație cu anii precedenți observăm o tendință de diminuare a rentabilității capitalului propriu.:



Fiind depistată tendința de descreștere a ratei profitului, managerii întreprinderii vor căuta cauzele ce generează această descreștere, după care vor fi luate măsuri de blocare sau de diminuare a efectelor factorilor cu impact negativ asupra rentabilității.

**Cum selectăm formula de calcul a ratei profitului?**

Selectarea formulei prin care va fi calculată rata profitului se face în funcție de obiectivul analizei realizate. În exemplul precedent s-a aplicat formula de calcul în raport cu capitalul propriu pentru a face o apreciere generală a eficienței capitalului investit. Însă dacă întreprinderea are mai multe direcții de activitate și proprietarii își pun întrebare în care dintre acestea să investească suplimentar, va fi aplicată formula de calcul a ratei profitului în raport cu costurile totale. Ca exemplu, în urma calculelor realizate a fost obținută următoarea informație:



Datele din diagramă arată că cea mai mare rată a profitului se obținute la producerea bunului B, bunul C aducând întreprinderii rentabilitatea cea mai scăzută. Pentru a lua o decizie finală referitoare la faptul unde vor fi investite resursele disponibile sunt necesare și alte informații, nu doar cea cu referire la rata profitului. Ca exemplu produsul B are cea mai mare rentabilitate însă numărul consumatorilor potențiali ai acestui bun este foarte mic, respectiv extinderea producției ar putea genera crearea de stocuri greu de comercializat. În același timp, s-ar părea că întreprinderea trebuie să se decida de producerea bunului C, care are cea mai scăzută rentabilitate, însă acesta asigură fluxul de cumpărători în magazin, respectiv contribuie la vânzarea celorlalte bunuri.

**3. Pragul de rentabilitate**

Chiar dacă profitul este scopul oricărui proiect de business, acesta va începe să apară peste un anumit interval de timp și în condițiile în care este atins un anumit nivel al vânzărilor. Astfel, până va fi estimat profitul ce urmează a fi obținut în urma implementării unui nou proiect de business, este important de a determina care este volumul de producție ce corespunde pragului de rentabilitate (poate fi exprimat atât în unități fizice cât și în expresie monetară).



**Pragul de rentabilitate** – volumul de producție (a vânzărilor) la care întreprinderea nu înregistrează nici profit, nici pierderi.

Grafic, pragul de rentabilitate corespunde punctului de intersecție a liniilor ce reflectă fluxul de venituri totale cu cea a costurilor totale (vezi figura 7.9)

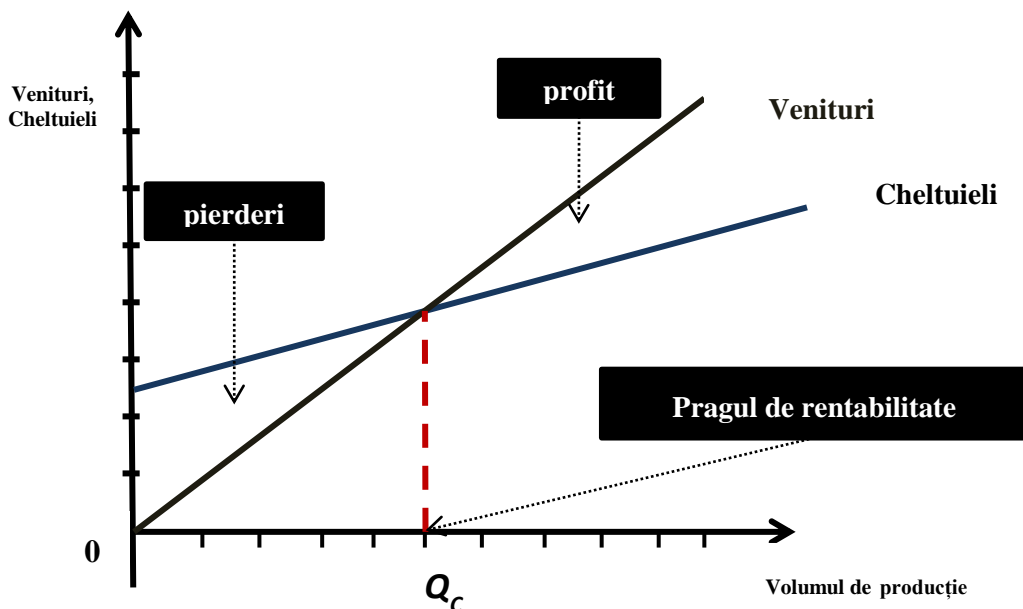


Figura 7.9. Pragul de rentabilitate

Determinarea volumului de producție ce corespunde pragului de rentabilitate poate fi realizată conform formulei:

$$Q_c = \frac{\text{Costurile totale fixe}}{\text{Pretul unitar} - \text{Cheltuielile directe per unitate de produs}}$$

După identificarea volumului de producție (a vânzărilor) ce corespunde pragului de rentabilitate, este important să se analizeze piața, pentru a determina dacă întreprinderea poate vinde cantitatea respectivă de produse, reieșind din capacitatea de absorbție a pieței, a gradul de acoperire a cererii de către concurenți etc. Dacă în urma analizei pieței s-a obținut un volum al vânzărilor mai scăzut decât pragul de rentabilitate, întreprinderea urmează să întreprindă măsuri orientate fie spre diminuarea pragului de rentabilitate fie spre stimularea vânzărilor.

**Cum poate fi diminuat pragul de rentabilitate?**

*Pragul de rentabilitate poate fi redus dacă vom modifica valoarea indicatorilor folosiți în formula de calcul. Astfel, pentru a reduce pragul de rentabilitate este nevoie de a reduce coturile totale fixe, majora prețul unitar și/sau diminua cheltuielile variabile per unitate de produs.*

*Pentru a diminua costurile totale fixe, inițial este nevoie de a analiza structura acestora, dacă spre exemplu acestea constau preponderent din plata pentru аренда a spațiului folosit pentru show room, problema poate fi soluționată prin arendarea unui alt spațiu, mai mic sau la care sunt aplicate tarife mai mici per m<sup>2</sup>, sau întreprinderea poate refuza la ideea de show room, dând prioritate vânzărilor online. Fiecare dintre modificările propuse pot fi aplicate cu condiția că acestea nu vor diminua considerabil posibilitățile de vânzare.*

*La rândul său, cheltuielile variabile per unitate de produs pot fi diminuate, ca exemplu, prin schimbarea furnizorului de materii prime sau prin substituirea materialelor utilizate prin altele, mai ieftine. La rândul său, aceste modificări pot afecta calitatea produsului, respectiv disponibilitatea cumpărătorilor de a-l achiziționa.*

*Se pare că cea mai simplă soluție pentru diminuarea pragului de rentabilitate este ridicarea prețului unei unități de produs, însă aceasta ar putea diminua considerabil disponibilitatea cumpărătorului de a-l achiziționa.*

*Dacă măsurile identificate în vederea diminuării pragului de rentabilitate nu sunt rezonabile, unica soluție este de a găsi metode ieftine și eficiente de promovare a produsului pentru a stimula vânzările, astfel, încât într-un termen cât mai scurt să depășească pragul de rentabilitate.*

**4. Importanța și direcțiile de utilizare a profitului întreprinderii**

După cum a fost arătat anterior, orice întreprindere urmărește obținerea de profit. Mai mult, o întreprindere își poate menține activitatea doar dacă în urma acesteia sunt obținute profituri, în caz contrar, mai devreme sau mai târziu, întreprinderea va fi nevoită să-și sisteze activitatea. Astfel, dacă o perioadă îndelungată, veniturile încasate din vânzări sunt mai mici comparativ cu cheltuielile suportate, întreprinderea poate pierde accesul la resurse – devenind incapabilă să plătească furnizorilor pentru materiile prime și resursele energetice, să achite la timp salariile, să plătească pentru аренда spațiilor etc., posesorii de resurse vor refuza să mai lucreze cu întreprinderea dată, menținerea din continuare a activității devenind dificilă, uneori chiar imposibilă.

În același timp, profitul este considerat recompensă a activității antreprenoriale, antreprenorul și/sau fondatorii fiind interesați în organizarea activității întreprinderii și/sau în a investi doar în cazul în care există posibilitatea de a fi remunerați prin dividende.



**Dividendul** – parte a profitului net al întreprinderii care este distribuită către fondatori (sau deținătorii de acțiuni, în cazul societăților pe acțiuni).

Fiind o recompensă a activității antreprenoriale, profitul este strâns legat de acțiunile legate de managementul afacerii. Înregistrează profit întreprinderile care se focusează pe creșterea eficienței resurselor utilizate (ca exemplu, prin aplicarea unor tehnologii noi), care caută căi de ridicare a calității producției (ceea ce le va asigura creșterea vânzărilor), care

diversifică bunurile și/sau serviciile prestate, care folosesc instrumente eficiente de impulsționare a vânzărilor (ca exemplu prin aplicare publicității eficiente) etc.

În viața reală, pot fi întâlnite și situații în care întreprinderea obține profit fără a depune efort în vederea creșterii calității, diversificarea serviciilor prestate, extinderii vânzărilor etc., grație faptului că acționează într-un context favorabil (ca exemplu este unicul deținător de anumite resurse naturale). Astfel de situații sunt mai mult excepții decât reguli, situațiile excepționale care permit obținerea de profituri în astfel de situații având, de obicei, impact pe termen scurt.

Profitul obținut de întreprindere poate fi utilizat în diverse scopuri. După ce va fi plătit impozitul din profit (taxa pe venitul persoanei juridice) suma rămasă, adică profitul net, poate fi repartizat către fondatori/acționari (prin plata dividendelor) sau acumulat. Acumularea profitului are loc prin direcționarea profitului net către anumite fonduri create în urma deciziilor luate de fondatori sau adunarea generală a acționarilor (în cazul societăților pe acțiuni).

***De ce este important ca o parte din profitul net să fie acumulat?***

*Profitul obținut poate fi utilizat drept sursă de dezvoltare a întreprinderii. În acest scop în baza profitului net nerepartizat sunt create fonduri, precum:*

- *fondul de investiții – resursele acumulate în acest fond pot fi utilizate pentru achiziția de titluri de valoare emise de stat sau de alte companii (care vor aduce venituri sub formă de dobânzi sau dividende) sau pentru a finanța din surse proprii proiecte de investiții capitale, precum construcția de noi blocuri, achiziția de utilaje etc.;*
- *fondul de dezvoltare – poate fi folosit pentru perfecționarea personalului, implementarea noilor sisteme de management, finanțarea proiectelor noi de business etc.;*
- *fondul de rezervă – este destinat acoperirii cheltuielilor neprevăzute, a pierderilor generate de unele situații excepționale, finanțării activității curente în situații de criză etc.;*
- *fondul de cercetare – în baza resurselor acumulate sunt finanțate cercetări, precum cele legate de găsirea unei noi tehnologii de producție, a produselor noi etc.*

*Acumularea profitului și direcționarea acestuia către diverse fonduri, asigură atât creșterea capitalului social al întreprinderii cât și a gradului de autonomie financiară a acesteia. Creșterea capitalului social determină creșterea interesului potențialilor investitori față de proiectele de business generate de întreprindere, iar creșterea autonomiei financiare diminuează riscurile de pierdere a activelor sau a controlului asupra acestora ca rezultat a finanțării proiectelor de business prin atragerea resurselor de pe piața financiară.*



## Autoevaluare:

**Verificarea cunoștințelor:**

1. *Ce reprezintă rentabilitatea și care sunt formele de prezentare a rentabilității?*
2. *Dacă întreprinderea produce 250 unități produs, care sunt vândute cu prețul de 300 lei fiecare, iar costurile suportate per unitate de produs sunt de 270 lei, care este profitul brut (cota TVA pentru bunurile respective este de 0%)? Dar profitul net, dacă se cunoaște că impozitul pe venitul*

*întreprinderii este 12%?*

3. *Care va fi rata profitului în raport cu costurile (de făcut calculele în baza datelor din sarcina precedentă)? Dar rata profitului în raport cu activele totale și cea în raport cu capitalul propriu, dacă activele totale au o valoare de 400000 lei, iar capitalul propriu constituie 40% din valoarea activelor?*
4. *Dacă costurile fixe totale ale întreprinderii sunt 20000 lei, costurile directe per unitate de produs – 60 lei, iar prețul – 80 lei, care este volumul de producție ce corespunde pragului de rentabilitate?*

**Teme pentru reflecții:**

1. *Care este semnificația pragului de rentabilitate și ce importanță practică are acesta pentru business?*
2. *Cum pot fi utilizate de către întreprindere profiturile acumulate?*

## ÎNCHEIERE

*Dragă cititor, sper că conținutul teoretic al manualului, exemplele practice și sarcinile de autoevaluare ți-au ajutat să înțelegi cum funcționează o întreprindere și să conștientizezi care sunt momentele importante, căror trebuie să le acorzi atenție, pentru ca o idee să se transforme într-un proiect de business viabil. Cel mai important ce trebuie să reții, după lecturarea manualului, este că nu-i suficient să posezi informația, pentru ca cunoștințele acumulate să aibă sens, este necesar să le aplici în practică.*

*Te îndemn să găsești modalitățile de aplicare a cunoștințelor acumulate prin lansarea unei afaceri (dacă ești gata pentru asta), prin realizarea obligațiilor de serviciu (dacă ai un job sau te gândești să-ți găsești unul), sau poate prin prestarea unor servicii outsourcing. Sunt sigură că chiar dacă, încă nu te-ai gândit la afaceri, job sau outsourcing, vei găsi multiple situații în viața cotidiană, unde cunoștințele acumulate îți vor fi de folos.*

*Cu profundă convingere că atitudinea față de oportunități, lucruri și oameni ne determină viitorul, îți doresc realizări cât mai frumoase!*

**Tatiana Bucos,**  
*doctor în științe economice,  
conferențiar universitar, ASEM.*

