



antreprenoriat



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



1. Antreprenoriat/ Antreprenor

”In clipa în care ai luat o decizie, providenta pune si ea umărul. Din hotărârile luate decurge o serie întreagă de evenimente, ce aduc cu sine tot felul de situatii, întâlniri si ajutoare materiale neprevăzute care te avantajează si la care nimeni nu ar fi visat ca își vor iesi în cale. Orice lucru pe care-l poti face sau pe care visezi să-l faci, fă-l. Indrăzneala cuprinde în ea geniul, puterea si magia. Incepe să faci acel lucru chiar acum”

J.W.Goethe





1. Antreprenoriat/ Antreprenor

1.1 Ce este antreprenoriatul?

Antreprenoriatul, ca si definitie primară, reunește toate aspectele legate de înființarea si dezvoltarea afacerilor si presupune un mod specific de a gândi si actiona caracterizat prin identificarea si valorificarea oportunităților de afaceri.

Etimologic vorbind, termenul **antreprenor**, este destul de puțin utilizat astăzi, în România, atât în literatura de specialitate cât si în limbajul comun. In general, este preferat termenul **întreprinzător**, motiv pentru care cele două notiuni sunt folosite cu înțelesuri comune.





1. Antreprenoriat/ Antreprenor

1.1 Ce este antreprenoriatul?

✓ Antreprenoriatul nu înseamnă neapărat firme cu sute de angajați și milioane de euro cifră de afaceri. De fapt, de cele mai multe ori, nu înseamnă deloc asta.

✓ Antreprenoriatul nu presupune neapărat timp liber și bani venind gramada. Ba chiar, de multe ori, înseamnă mai multă muncă decât un angajat și mai puțini bani decât salariul mediu pe economie. Iar asta se întâmplă fiindcă a fi antreprenor înseamnă, printre altele, a avea un vis, o tinta. Iar ca să ajungi acolo (ai impresia că) ai putea face orice. Inclusiv să investești 90% din timp și bani și să îți asumi riscuri.

✓ În majoritatea cazurilor, antreprenorii nu obțin finanțări pentru a-și lansa un start-up. Și nici nu au banii necesari. Pornesc de la zero și singurul lucru pe care îl pot vinde și exploata e o viziune, un vis, o proiectie. Iar ca să poți vinde asta, trebuie ca mai întâi tu să crezi în acel vis.

Andrei Rosca, coordonatorul proiectului online bookblog.ro





1. Antreprenoriat/ Antreprenor

1.1 Ce este antreprenoriatul?

✓Daca te astepti ca cei din jurul tau sa creada ca vei reusi ai nimerit in lumea gresita. Ai ceva de demonstrat iar asta e unul dintre punctele in care oratoria nu ajuta prea mult.

✓Uneori e nevoie de luni si ani de munca pentru ca cineva sa observe macar ceea ce faci. “Calitatea inseamna a face totul cum trebuie, atunci cand nimeni nu se uita (H.Ford)”. Iar la inceput nu se uita nici naibii. In stransa legatura cu asta, cineva dadea o definitie a PR-ului acum cateva zeci de ani: “PR-ul inseamna a face ceva exceptional si a vorbi despre asta”. Mare atentie la topica! Fa ceva extraordinar si abia dup-aia vorbeste despre ceea ce ai facut.

✓**Antreprenoriatul e un drum, nu o destinatie.** Nu momentul in care ajungi la destinatie va arata cat de bun esti ci ceea ce faci pe drum.

Andrei Rosca, coordonatorul proiectului online bookblog.ro





1. Antreprenoriat/ Antreprenor

1.1 Ce este antreprenoriatul?

- ✓ Banii firmei nu sunt banii tai. Banii tai sunt tangibili, poti sa iti iei grisine sau ipoduri sau masini. Banii firmei sunt numere. Nu au reprezentare in obiecte pentru tine. Au reprezentare in timpul pe care il cumperi cu ei: sa te poti extinde, sa fi responsabil cu dorintele oamenilor, sa poti sa tii corabia in vremurile mai putin bune.
- ✓ Antreprenorul nu lucreaza un numar de ore. Nu poate scapa de probleme.
- ✓ Uneori iei o hotarare care afecteaza negativ oamenii. Poti fi considerat ca esti un om rau. Dar daca nu te bucuri de ea, si simti ca a fost cea mai buna solutie intr-o situatie delicata, si daca ai remuscari si te intrebi cum puteai sa faci ca sa fie si mai bine, atunci e ok.
- ✓ Antreprenor e persoana care fura topul de hartie de acasa ca sa il aduca la munca.
- ✓ Antreprenor e persoana care munceste 80 de ore pe saptamana pentru el ca sa nu munceasca 40 de ore pentru altcineva, pe aceiasi bani.





1. Antreprenoriat/ Antreprenor

1.2 Esti pregatit sa devii intreprinzator?

7 principii pe care ar trebui sa le stie oricine inainte de a-si deschide propria afacere:

- ✓ ***Eu sunt singurul responsabil pentru urmarirea obiectivelor mele***
- ✓ ***Nu exista esec, exista doar rezultate***
- ✓ ***Lucrurile nu se imbunatatesc din intamplare, ci numai in urma intreprinderii actiunilor adecvate***
- ✓ ***Munca este cea care trebuie sa ne faca placere***
- ✓ ***Nu exista succes de lunga durata fara sacrificii***
- ✓ ***Oamenii reprezinta resursa noastra cea mai importanta***
- ✓ ***Daca reusim sa dam celorlalti ceea ce doresc si au nevoie, atunci ei ne vor da ceea ce noi dorim si avem nevoie***





1. Antreprenoriat/ Antreprenor

1.3 Cele mai frecvente greseli in deschiderea unei afaceri...

Lipsa planificarii si a unui minim studiu de fezabilitate
– este prima greseala careia ii cad victime tinerii antreprenori.

A doua greseala majora o reprezinta ***tratarea superficiala a responsabilitatilor*** legale asumate pe parcursul afacerii, atat de catre asociati cat si de catre administratorul afacerii, precum si lipsa de interes sau neclaritatea in privinta responsabilitatilor, a implicatiilor si optiunilor actionarilor.

Aroganta: convingerea ferma ca nu are nevoie de ajutor il poate face pe tanarul antreprenor sa intre intr-un cerc vicios: nu intreaba la timp (cel mai adesea pe contabil sau avocat), apoi regreta ca nu a facut-o, nu ii este usor sa recunoasca faptul ca a gresit si evita sa isi repare greseala.

Ofertarea ineficace: de multe ori antreprenorul aflat la inceput de drum este nerabdator si accepta cu greu dimensiunea afacerii sale si faptul ca succesul nu apare din primele zile. Multi se demoralizeaza dupa cateva incercari nereusite.



1. Antreprenoriat/ Antreprenor

1.3 Cele mai frecvente greseli in deschiderea unei afaceri...

Slabiciunea fortei de vanzare: de cele mai multe ori, vitorul antreprenor nu are capacitatea financiara, stiinta sau rabdarea sa investeasca in pregatirea si echiparea minimala a unei forte de vanzari care sa il reprezinte. Cu putina atentie, al va putea gasi formula optima pentru alcatuirea si instruirea unei echipe puternice.

Insuficienta preocuparii pentru marketing: investitiile in promovare pot fi foarte mari sau foarte mici, insa rezultatele vor exista intotdeauna. Un marketer bun va sti intotdeauna sa recomande investitii profitabile in marketing.

Slaba cunoastere a pietei, a concurentei, a clientilor si a nevoilor acestora, precum si aplicarea unui management intuitiv, fara obiective si strategii foarte clare pe termen mediu si scurt.

Dependenta de un singur client: acest lucru limiteaza drastic puterea de negociere a antreprenorului si instaleaza o relatie de tipul cauza-efect intre situatia financiara a clientului sau comenzile acestuia si supravietuirea firmei. Se recomanda existenta acel putin 2 conturi majore si un maxim de 35% din cifra de afaceri pentru suma facturata de un singur client.



2. Planului de Afaceri – instrumentul antreprenorului de succes

În procesul conducerii întreprinderilor se întâlnesc zilnic, situații care impun conducătorilor acestora să analizeze, conform unei concepții directoare, deciziile fundamentale, necesar a fi adoptate, pentru a menține în viața întreprinderea și dacă este posibil să o și dezvolte.

Orice întreprindere care a reușit să se mențină și să se dezvolte, îndeplinește, în mod necesar, o funcție economică, atât pentru clienții care au apelat la produsele sau serviciile sale, cât și pentru ea însăși, condiție fără de care întreprinderea nu poate să existe, căci sancțiunea pieței va interveni și ea va dispărea ruinată, pentru motivul că a consumat resurse pe care nu a fost capabilă să le încorporeze în prețurile produselor sau serviciilor sale.

Instrumentul care facilitează conducerea întreprinderii realizarea acestui deziderat este Planul de afaceri, iar modul în care acest lucru se concretizează este diferit: în unele firme conducerea identifică numai performanțele ce trebuie atinse, lăsând o mare parte libertate personalului operativ în realizarea diferitelor afaceri, iar în altele, obiectivele sunt definite în mod precis și operational.



2. Planului de Afaceri – instrumentul antreprenorului de succes

2.1 Identificarea ideii de afaceri

Primul lucru pe care trebuie să-l facă o persoană după ce a luat decizia de implicare în afaceri îl constituie identificarea unor idei posibile de afaceri din care să rezulte oportunități viabile. O oportunitate atractivă și bine definită reprezintă piatra de temelie a unei afaceri de succes.

Este deosebit de important să se facă distincție între idee și oportunitate. Oportunitatea în sens antreprenorial este o idee care poate fi transformată într-o afacere. Ea are calitatea de a fi atractivă, durabilă, de actualitate și se are în vedere un produs sau serviciu care creează sau adaugă valoare cumpărătorului sau utilizatorului final. Practic, acțiunea de elaborare a studiului de fezabilitate are menirea de a transforma ideea de afaceri în oportunitate.

Există o mare varietate de surse de idei de afaceri. Întreprinzătorul va trebui să determine care dintre aceste idei are un potențial comercial suficient pentru a deveni nucleul noii afaceri.

Există două mari categorii de surse de idei noi de afaceri: ***tendențele macroeconomice de evoluție și conjunctura microeconomică.***



2. Planului de Afaceri – instrumentul antreprenorului de succes

2.1 Identificarea ideii de afaceri

2.1.1 Tendințele macroeconomice de evoluție

- a. **Tendințele demografice.** Demografia studiază caracteristicile populației. Din punct de vedere al oportunităților de afaceri, un interes deosebit îl reprezintă studiul segmentelor populației, adică al diferitelor categorii de populație, după vârstă, sex, educație etc. Cel mai semnificativ criteriu de segmentare în inițierea afacerilor îl reprezintă vârsta.
- b. **Tendințele sociale.** Dintre tendințele sociale din care pot rezulta oportunități de afaceri mai importante sunt modificarea structurii familiei, modificarea preferințelor religioase, schimbarea modelelor de coabitare datorită SIDA, creșterea interesului pentru mediul înconjurător. În ultimul timp se pune un accent deosebit pe respectarea, reluarea și preluarea unor tradiții și obiceiuri.





2. Planului de Afaceri – instrumentul antreprenorului de succes

2.1 Identificarea ideii de afaceri

2.1.1 Tendințele macroeconomice de evoluție

- c. **Tendințele tehnologice.** Cele mai notabile tendințe tehnologice se referă la folosirea calculatoarelor și în special la miniaturizarea acestora. Faxurile, scanerele, poșta electronică nu erau cunoscute foarte bine cu câțiva ani în urmă. Cuptoarele cu microunde tind să schimbe modul de a găti. Modalitățile de înregistrare a muzicii s-au schimbat de două ori în ultimii 20 de ani.
- d. **Tendințele în afaceri.** Una dintre tendințele mai recente în afaceri este colaborarea marilor firme cu întreprinderile mici și mijlocii pentru realizarea unor produse sau prestarea de servicii.





2. Planului de Afaceri – instrumentul antreprenorului de succes

2.1 Identificarea ideii de afaceri

2.1.2 Conjunctura microeconomică

- a. **Experiența precedentă în muncă.** Cele mai multe idei de afaceri provin din experiența dobândită anterior de întreprinzători. Cercetările arată că în tehnologia de vârf 85% din produsele noilor firme sunt similare cu ale firmelor în care au lucrat întreprinzătorii. Experiența anterioară este considerată un adevărat “blockstarter” pentru întreprinzător, deoarece ea reprezintă punctul de plecare în afaceri al întreprinzătorului.
- b. **Hobiuri și vocații.** Transformarea unei pasiuni într-o afacere este o alternativă de afaceri demnă de luat în considerare. În acest caz, cu siguranță, întreprinzătorul va face un lucru cu pasiune și pe care îl cunoaște foarte bine. Se consideră însă că asemenea afaceri nu au întotdeauna succes. Ele se limitează la produse care pot fi ușor finanțate și realizate de o singură persoană. Cele mai multe dintre aceste produse sunt realizate cu mîgălă, pentru scopul personal al inventatorului, care se gîndește ulterior că și alții vor avea aceleași preferințe ca și el și va putea începe astfel o afacere.



2. Planului de Afaceri – instrumentul antreprenorului de succes

2.1 Identificarea ideii de afaceri

2.1.2 Conjunctura microeconomică

- c. *Contacte sociale.*** Relațiile sociale joacă, de regulă, un rol deosebit de important în înființarea de noi firme. Uneori ele au chiar funcția de generare a unor noi idei de afaceri. De cele mai multe ori contactele sociale se dezvoltă din relațiile de serviciu. Astfel, clienții pot furniza idei foarte valoroase privind introducerea unui nou produs sau serviciu. Distribuitorii pot oferi informații utile privind calitățile și defectele produselor și îmbunătățirile ce pot fi aduse. Prin analizarea atentă a produselor oferite de concurenți se poate ajunge la o idee de produs mai performantă.
- d. *Constatări personale.*** Uneori observarea directă a unei nevoi de cu zi poate deveni o sursă de inspirație pentru un produs sau serviciu de succes. Lui King C. Gillete, de exemplu, i-a venit ideea aparatului de bărbierit cu senzori bărbierindu-se. Desigur, multe alte persoane ar fi putut-o face înainte. În această acțiune însă primul pas îl constituie recunoașterea nevoii și după aceea găsirea unei soluții.





2. Planului de Afaceri – instrumentul antreprenorului de succes

2.1 Identificarea ideii de afaceri

2.1.2 Conjunctura microeconomică

- e. **Cercetări proprii deliberate.** Deși în mod normal întreprinzătorul ar trebui să caute sistematic idei noi, realitatea arată că ideile de afaceri apar mai frecvent cu totul întâmplător. Totuși, procesul în sine de căutare persistentă a ideilor poate duce la apariția de idei noi. Studiile de creativitate arată că descoperirile apar în cele mai neașteptate momente, însă numai după ce persoana respectivă a depus un efort stăruitor, uneori descurajant pentru găsirea răspunsului la problemă.
- f. **Instituții de cercetare.** Numeroase institute de cercetare și universități realizează cercetări în cele mai diverse domenii. Întreprinzătorul poate cumpăra patentul unei invenții.
- g. **Internet.** Prin Internet se pot obține alte surse valoroase de idei de afaceri. Se poate, desigur, folosi și un cuvânt cheie sau un domeniu de cercetare pentru a căuta pe Web informații privind o zonă de interes anume.





2. Planului de Afaceri – instrumentul antreprenorului de succes

2.2 Dezvoltarea ideii într-un PLAN DE AFACERI

2.2.1 Ce este un plan de afaceri?

Pentru a înțelege ce este un plan de afaceri trebuie definit întâi conceptul de „afacere”. O definiție a acestui concept, ar putea fi: intenția unei persoane (fizice sau juridice) de a face/ a întreprinde anumite activități în scopul obținerii unui profit.

Planul de afaceri este un instrument indispensabil întreprinzătorilor ce construiesc o afacere sau cauta parteneri, managerilor ce propun proiecte altor persoane sau institutii de finantare, institutiilor ce gestioneaza fonduri pentru proiecte de investitii, gestionarilor de proiecte in cadrul asa-numitelor ”incubatoare de afaceri”, etc. El reflecta proiecte de investitii din toate domeniile de activitate.

Un plan de afaceri se bazează pe următoarele elemente:

- ✓ un antreprenor, care își asumă conștient anumite riscuri și dorește să obțină un anumit profit;
- ✓ mai multe activități care consumă resurse și care generează profit (ideea de afacere);
- ✓ un mediu în care se desfășoară aceste activități (mediul de afaceri).



2. Planului de Afaceri – instrumentul antreprenorului de succes

2.2 Dezvoltarea ideii într-un PLAN DE AFACERI

2.2.2 Care este conținutul unui plan de afaceri?

Nu există două afaceri la fel. Nu există două organizații la fel. Și deasemenea nu există formule magice pentru elaborarea planurilor de afaceri. Planul de afaceri trebuie să fie un instrument de lucru simplu, sugestiv și extrem de practic. Anumite aspecte tipice este bine să fie atinse în elaborarea planului de afaceri. Prin abordarea acestora, întreprinzătorul demonstrează că are o percepție globală asupra afacerii, că înțelege toate aspectele ei, atât cele tehnice cât și cele financiare sau de resurse umane. Demonstrează mediului exterior (dar și celui interior) că stăpânește situația.

Principalele aspecte care pot fi avute în vedere în cadrul unui plan de afaceri sunt:

- a. Viziune, strategie**
- b. Istoric, management, resurse umane, activitatea curentă**
- c. Analiza pieței**
- d. Analiza costurilor de operare**
- e. Investiții necesare**
- f. Proiecții financiare**
- g. Anexe**





2. Planului de Afaceri – instrumentul antreprenorului de succes

2.2 Dezvoltarea ideii într-un PLAN DE AFACERI

2.2.2 Care este conținutul unui plan de afaceri?

a. Viziune, strategie

Cuvinte pretențioase, dar în esență atât de simple. Totul pleacă de la viziune. Fiecare întreprinzător are o viziune.

✓ Pentru a clarifica noțiunea de strategie trebuie găsit răspunsul la următoarele întrebări:

✓ Care este esența afacerii ? Ce anume va genera bani și profit ?

✓ Cum vrea antreprenorul să arate produsele/serviciile lui ?

✓ Există deja un model sau un prototip?

✓ Cine vor fi clienții?

✓ Există o ofertă comparabilă pe piață?

✓ Cum vede afacerea peste 5 ani. Trebuie fixate obiective cuantificabile!

✓ Care este punctul tare care îl determină să creadă că va avea succes ?

✓ Există un consens între asociați/acționari referitor la problemele mai sus menționate?





2. Planului de Afaceri – instrumentul antreprenorului de succes

2.2 Dezvoltarea ideii într-un PLAN DE AFACERI

2.2.2 Care este conținutul unui plan de afaceri?

b. Istoric, management, resurse umane, activitatea curentă

Istoricul unei afaceri este foarte important pentru a înțelege afacerea în sine, afacerea din prezent.

Managerul sau viitorul manager ar trebuie să-și pună întrebări de genul:

- ✓ Ce experiență practică aduce în afacere?
- ✓ De ce cunoștințe teoretice dispune?
- ✓ Ce referințe poate prezenta?
- ✓ Este familia acestuia dispusă să-l sprijine?
- ✓ Dispune de mijloace financiare pentru a întreține familia în perioada dificilă de început a afacerii?
- ✓ Dispune de mijloace financiare pentru a sprijini afacerea?
- ✓ Dispune de aport în natură pentru a sprijini afacerea?
- ✓ Unde se va localiza sediul organizației?
- ✓ De câți angajați este nevoie?
- ✓ Ce calificări trebuie să aibă angajații?
- ✓ Ce nivel de salarizare trebuie prevăzut?
- ✓ Se pot găsi pe piața muncii specializările necesare?
- ✓ Exista o schiță a structurii organizatorice ?





2. Planului de Afaceri – instrumentul antreprenorului de succes

2.2 Dezvoltarea ideii într-un PLAN DE AFACERI

2.2.2 Care este conținutul unui plan de afaceri?

c. Analiza pieței

Este important să se răspundă la întrebări referitoare la:

Clienții firmei:

Cine sunt clienții firmei? Firme sau persoane fizice? Cum se poate segmenta piața firmei? Cum este piața potențială împărțită din punct de vedere geografic? Cât de mare este volumul pieței potențiale? Există un plan de acțiune pentru atragerea clienților?

Concurența:

Ce se știe despre concurență? Câți angajați are concurența? Ce forță de vânzare are? Ce cote de piață are concurența? Ce avantaje competitive are comparativ cu noua firmă înființată? Ce strategii de preț are concurența? Dar strategii de comunicare/reclamă?

Piața:

Cum se apreciază că vor evolua vânzările? Care este prognoza cererii?

Politici de marketing:

Există o strategie de produs? Este stabilită o politică de distribuție? Există o politică de preț și condiții de plată? Există o politică de imagine, de comunicare cu piața?



2. Planului de Afaceri – instrumentul antreprenorului de succes

2.2 Dezvoltarea ideii într-un PLAN DE AFACERI

2.2.2 Care este conținutul unui plan de afaceri?

d. Analiza costurilor de operare

Nu trebuie să se uite costurile legate de:

- ✓Înființarea firmei: Autorizații, Înscrierea în Registrul Comerțului.
- ✓Costuri curente: Materii prime, Materiale consumabile, materiale auxiliare, Impozite și taxe locale
- ✓Servicii externe: Contabilitate, Consultanță fiscală, Consultanță juridică, Consultanță în management, Consultanță IT, Consultant PR,
- ✓Costuri de spațiu: Spațiu de birouri, Spațiu de producție, Spațiu de vânzări, Spațiu de depozitare; Cheltuieli de încălzire, gaz, curent, curățenie, reparații, asigurare, apă/canal, gunoi; Costuri cu echipamentele, Reparații, Întreținere
- ✓Costuri administrative
- ✓Deplasare
- ✓Materiale de birou
- ✓Comunicații: telefon, fax, mobil, e-mail
- ✓Copiere documente
- ✓Evidență primară și calculul salariilor
- ✓Impozite și taxe





2. Planului de Afaceri – instrumentul antreprenorului de succes

2.2 Dezvoltarea ideii într-un PLAN DE AFACERI

2.2.2 Care este conținutul unui plan de afaceri?

e. Investiții necesare

De foarte multe ori planul de afaceri este necesar la începutul unei noi activități. Și, de cele mai multe ori, o nouă activitate presupune o investiție nouă. A diminua sau a ignora aspecte conexe investiției (de. ex. infrastructura de utilități) sau de a o supradimensiona nejustificat (introducerea unor echipamente foarte scumpe, de lux) sunt greșeli frecvente care ridică imediat semne de întrebare (justificate) în mintea acționarilor, partenerilor, finanțatorilor.





2. Planului de Afaceri – instrumentul antreprenorului de succes

2.2 Dezvoltarea ideii într-un PLAN DE AFACERI

2.2.2 Care este conținutul unui plan de afaceri?

f. Proiecții financiare

Proiecțiile financiare nu sunt altceva decât anticipări/planificări pe viitor ale situațiilor financiare ale afacerii. Proiecțiile financiare sunt modelări matematice viitoare ale bilanțului, contului de profit și pierdere și a calculului de lichidități (cash-flow) pe baza cărora se calculează eventual și anumite rate de profitabilitate a afacerii.

Proiecțiile sunt indisolubil legate de punctele c, d și e de mai sus. Aceste puncte furnizează datele de intrare în modelul matematic și dacă aceste date sunt eronate, rezultatele modelului matematic al proiecțiilor financiare nu poate fi decât tot eronat și deci complet inutil.

Evident că nu pot fi propuse formate-cadru, limitative, pentru planul de afaceri. Însă în cazul anumitor programe de finanțare pot fi puse la dispoziția solicitanților formate cadru specifice.





2. Planului de Afaceri – instrumentul antreprenorului de succes

2.3 Utilizarea planului de afaceri in relatii cu mediul intern si mediul extern al firmei

Un plan de afaceri trebuie sa fie ca un material de reclama si de sustinere a vanzarii unei companii si chiar o forma mai directa, organizata si sustinuta cu detalii, realist in privinta problemelor si obstacolelor, cu solutii de depasire a acestora. Pentru a-si atinge scopurile propuse, un plan de afaceri presupune:

- ✓Prezentarea intentiilor firmei pentru viitorul apropiat si mai in delungat;
- ✓Evidentierea scopurilor si certitudinea indeplinirii lor;
- ✓Demonstrarea faptului ca realizarea planului va satisface asteptarile celor interesati.

Deoarece numarul cerintelor si ofertelor de finantare sau al altor tipuri de suport din afara se extinde, planul de afaceri devine o unealta indispensabila firmei pentru a putea beneficia de support din afara firmei.





2. Planului de Afaceri – instrumentul antreprenorului de succes

2.3 Utilizarea planului de afaceri in relatii cu mediul intern si mediul extern al firmei

Finantarea bancara. Bancile, in mod traditional, nu au cerut, formal, planuri de afaceri de la solicitantii de imprumuturi, bazandu-si increderea pe rapoartele anterioare si actuale privind activitatea economico-financiara a afirmei solicitante de credite.

Investitia de capital. Investitorii particulari de capital si alte firme similare nu vor lua in considerare acordarea sprijinului financiar unei firme care nu prezinta un plan de afaceri scris si credibil.

Aliantele strategice. Astfel de aranjamente au devenit tot mai obisnuite in ultimii ani. Pentru firmele in crestere, aranjamentul, cel mai adesea, include o combinatie de sprijin financiar si acces la canale de distributie bine consolidate. Efortul comun poate sa dureze trei ani, sau mai mult.

Fuzionarile. O firma de marime medie cauta tot mai mult calea fuzionarii care sa constituie un mijloc de expansiune si pentru aceasta are tot mai multa nevoie de planul de afaceri.





2. Planului de Afaceri – instrumentul antreprenorului de succes

2.3 Utilizarea planului de afaceri in relatii cu mediul intern si mediul extern al firmei

Relatiile cu clientii si distribuitorii. Pentru firme de marime medie, castigarea, in calitatea de client, a unei firme mari, sau dobandirea unui angajament din partea uneui distribuitor important, pot fi evenimente de importanta egala.

In alta ordine de idei, un plan de afaceri este un **instrument important pentru management**. El da posibilitatea managementului sa planifice cresterea firmei si sa anticipeze schimbarile ei structurale. Conducerile firmelor mici si medii argumenteaza uneori ca este inutil sa scrie un Plan de afaceri pentru cva se schimba foarte rapid situatia pietei si planul se perimeaza.

Cel mai important lucru este, poate, acela ca planul de afaceri mobilizeaza si obliga intregul management la indeplinirea acelorasi deziderate.

Un plan de afaceri scris poate fi un document important si pentru firme cu sedii si activitati multiple. Managementul poate dirija elaborarea planului de afaceri spre a fi cat mai cert in privinta atingerii, pe termen lung, a scopurilor firmei in ceea ce priveste piata si rezultatele financiare.

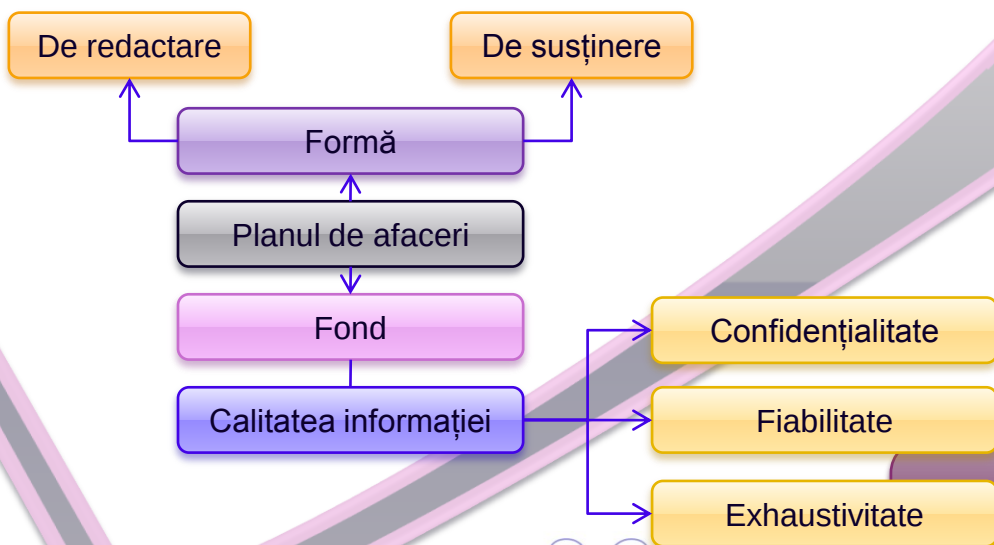


2. Planului de Afaceri – instrumentul antreprenorului de succes

2.4 Prezentarea și promovarea planului de afaceri

2.4.1 Prezentarea planului de afaceri

Planul de afaceri este un produs ca oricare altul. Ca orice produs, pentru a fi bine vândut trebuie să aibă un ambalaj corespunzător, o imagine ce vinde conținutul. Ceea ce putem spune cu siguranță este că nu există un mod de prezentare și un conținut standard. Însă, conform părerii destinatarilor planurilor de afaceri, unele modele dau mai bine decât altele.





2. Planului de Afaceri – instrumentul antreprenorului de succes

2.4 Prezentarea și promovarea planului de afaceri

2.4.2 Calitatea informației prezentate

Din punct de vedere al caracteristicilor calitative ale informațiilor cuprinse în planul de afaceri, un rol important este atribuit confidențialității, fiabilității și exhaustivității acestora.

Nu există o regulă scrisă, însă fiecare entitate economică are propriile ei norme în privința confidențialității, fiabilității și exhaustivității datelor care se comunică în exterior. Calitatea informației este asigurată de: **confidențialitate, fiabilitate și exhaustivitate.**

Confidențialitatea planului de afaceri

Deși în comunitatea finanțatorilor instituționali se subînțelege confidențialitatea informațiilor primite de la clienți, mulți întreprinzători se tem să divulge informații confidențiale (detalii tehnice, strategice etc.) chiar și investitorilor potențiali.

Probleme precum **fixarea limitelor de dezvăluire a informației, gradul de detaliere, pericolul scurgerii informației critice către concurenți** sunt inerente în procesul de elaborare al planului.





2. Planului de Afaceri – instrumentul antreprenorului de succes

2.4 Prezentarea si promovarea planului de afaceri

2.4.2 Calitatea informației prezentate

Fiabilitatea și exhaustivitatea unui plan de afaceri

Fiabilitatea informațiilor furnizate este o condiție esențială. Numai faptele evidente și bine stabilite trebuie prezentate. Bineînțeles, planul implică și ipoteze, estimări, previziuni - însă acestea trebuie prezentate ca atare, precizând sursele fiecărei informații folosite.

Spre deosebire de documentele contabile, nu există norme care să reglementeze nivelul confidențialității sau fiabilității informațiilor din conținutul planului de afaceri. Totuși, aceste informații sunt dezvăluite sub premisa sincerității și rigurozității depline. Orice investitor care poate considera că a fost înșelat cu informații cărora le poate contesta sinceritatea va avea tendința să se întoarcă împotriva celui care i-a înșelat încrederea.

Pentru a ajuta finanțatorul să-și formeze o opinie asupra afacerii, planul de afaceri poate cuprinde și informații care, deși nu se corelează imediat cu proiectul, sunt utile destinatarului.





2. Planului de Afaceri – instrumentul antreprenorului de succes

2.4 Prezentarea si promovarea planului de afaceri

2.4.3 Maniera de redactare și susținere a planului de afaceri

În pregătirea planului este bine să aveți în vedere următoarele reguli:

- ✓pregătiți-vă temeinic înainte de susținerea planului, revizuiți toate detaliile sale;
- ✓sprijiniți-vă prezentarea cu elemente vizuale (planuri, grafice etc.);
- ✓explicați și la nevoie apărați-vă ideea de afaceri, produsul, piața și înclinația firmei dumneavoastră pentru respectiva afacere,
- ✓ascultați comentariile și obiecțiile comisiei cu politețe. E bine să fiți receptiv, însă evitați să ajungeți în situația de a părea că aveți prea multe lipsuri în plan;
- ✓afisați o ținută și o prezentare de om de afaceri, stăpan pe sine, care poate să obțină profiturile anticipate;
- ✓nu uitați acele mici trucuri ce vă fac un interlocutor plăcut și interesant: contact vizual cu interlocutorul, intonație a discursului, entuziasm, un limbaj al corpului pozitiv etc.





2. Planului de Afaceri – instrumentul antreprenorului de succes

2.4 Prezentarea si promovarea planului de afaceri

2.4.4 Promovarea planului de afaceri

După finalizarea sa, planul de afaceri devine el însuși o marfă și ca orice marfă, presupune un marketing adecvat. E greșit să presupuneți că odată realizat un plan competitiv acesta se va “vinde” singur. Ați parcurs numai o etapă în îndeplinirea scopului dumneavoastră, Urmează o a doua, cel puțin la fel de importantă deoarece, susținând una din ideile de căpătai ale planificării afacerilor, degeaba produceți dacă nu sunteți în stare să vindeți. Multe sunt cazurile în care planuri de afaceri competitive esuează ca urmare a unei valorificări inadecvate.

Strategia de promovare a planului de afaceri are la origini întrebări de genul:

- ✓ Cui îi trimit planul meu de afaceri?
- ✓ Vor fi mai mulți destinatari?
- ✓ Cine trebuie să realizeze contactul inițial? Cine va continua discuțiile?
- ✓ Cu ce probleme se pot confrunta acești interlocutori pe parcursul discuțiilor?
- ✓ Cu cine trebuie să negociați pentru stabilirea unei înțelegeri?





2. Planului de Afaceri – instrumentul antreprenorului de succes

2.4 Prezentarea si promovarea planului de afaceri

2.4.4 Promovarea planului de afaceri

Strategia de promovare a planului de afaceri e definită de următoarele elemente:

- ✓ **Destinatarii planului de afaceri;**
- ✓ **Momentul contactării;**
- ✓ **Interlocutorii**
- ✓ **Confidențialitatea informațiilor furnizate;**
- ✓ **Negocierea.**

Destinatarii

În linii mari, destinatarii potențiali sunt aceia identificați de realizatorul planului ca având aptitudinile și resursele necesare implicării în proiect. Totuși, ar fi bine să știți dacă finanțatorul respectiv a avut experiențe negative cu genul dumneavoastră de afaceri. Dacă da - atunci probabil va trebui să căutați și alți destinatari ai planului. Întrebare care apare în acest moment în mintea întreprinzătorului este dacă trebuie **să trimită planul unuia sau mai multor destinatari în același timp?**





2. Planului de Afaceri – instrumentul antreprenorului de succes

2.4 Prezentarea si promovarea planului de afaceri

2.4.4 Promovarea planului de afaceri

Momentul contactării

Acesta se referă de fapt la momentul din viața afacerii/proiectului in care intreprinzătorul contactează potențialul finanțator. Alegerea momentului propice este in stransă legătură cu resursele financiare de care dispune intreprinzătorul. Cu cat proiectul se consolidează mai mult cu atat creste valoarea sa si libertatea de negocierea intreprinzătorului. Un proiect e mai puțin atrăgător in stadiul conceptual si documentar decat in stadiul de definire a prototipului, ca să nu mai vorbim de existența unei experiențe care să argumenteze fezabilitatea sa.

Interlocutorii

Orice intreprinzător ar vrea să vorbească cu **“omul din varful piramidei”**, cu persoana care ia decizia finală pentru a economisi timp și pentru a depune toate eforturiile in convingerea acestuia.





2. Planului de Afaceri – instrumentul antreprenorului de succes

2.4 Prezentarea si promovarea planului de afaceri

2.4.4 Promovarea planului de afaceri

Cine susține proiectul, cine reprezintă expeditorul planului in discuțiile cu finanțatorul?

Acest rol poate fi asumat fie de intreprinzătorul respectiv, fie de unul sau mai mulți membri ai echipei de conducere. Poate fi inclus și un consultant extern ce a participat la intocmirea planului.

Confidentialitatea informatiilor furnizate

Presupunand că in redactarea planului de afaceri ați găsit echilibrul optim între suficiența informației și riscul de pierdere a confidențialității, in cadrul negocierilor și intalnirilor între părți vor fi dezvăluite informații cu caracter confidențial pe care sunteți îndreptățiți să cereți să fie tratate ca atare.

Negocierea

Dacă planul de afaceri captează atenția destinatarului, atunci acesta va avea cu dumneavoastră cel puțin o intrevvedere, o intalnire direct. Nici un finanțator nu va lua o decizie de finanțare numai pe baza planului de afaceri prezentat, fără a-l cunoaste pe cel căruia ii va imprumuta banii sau pe care il va avea drept partener in afaceri.



2. Planului de Afaceri – instrumentul antreprenorului de succes

2.5 Recomandari in vederea realizarii planurilor de afaceri

2.5.1 Erori frecvente întâlnite în planul de afaceri

O mare parte a planurilor de afaceri examinate de finantatori esuează lamentabil nu datorită caracterului afacerilor respective, ci datorită modului in care întreprinzătorii își întocmesc și-si prezintă proiectele de investiții.

Pentru a vă avertiza in această privință, vom detalia cateva din cele mai frecvente greșeli cuprinse in planurile de afaceri propuse de intreprinzători. Stiind ceea ce nu trebuie să faceți, veți evita capcanele in care alții au căzut deja; astfel, veți învăța din experiența celor care nu au primit fonduri pentru proiectele lor. Principalele erori frecvent întâlnite intr-un plan de afaceri se pot grupa pe trei categorii:

- 1. Erori de abordare generală (strategie);**
- 2. Erori legate de formă;**
- 3. Erori provocate de lipsă de prudență și obiectivitate**





2. Planului de Afaceri – instrumentul antreprenorului de succes

2.5 Recomandari in vederea realizarii planurilor de afaceri

2.5.1 Erori frecvente întâlnite în planul de afaceri

1. Erori de abordare generală (strategie):

- ✓ Să presupuneți că examinatorul cunoaște subiectul prezentat - mulți întreprinzători își întocmesc cererile de finanțare pornind de la premisa că examinatorul cunoaște compania în cauză, situația și evoluția industriei în care activează aceasta.
- ✓ Să credeți că mărimea industriei sau pieței pe care evoluati va impresiona finanțatorul -- datele statistice nu au nimic în comun cu situația dumneavoastră particulară.
- ✓ Să vă trebuiască o vesnicie pentru a ajunge la subiect- multe planuri sunt pline de idei lipsite de importanță și de lucruri irelevante.
- ✓ Să uitați scopul unui plan de afaceri -- amintiți-vă că scopul acestuia nu este de a face vânzări prin poștă, ci de a obține o întrevvedere.





2. Planului de Afaceri – instrumentul antreprenorului de succes

2.5 Recomandari in vederea realizarii planurilor de afaceri

2.5.1 Erori frecvente întâlnite în planul de afaceri

2. Erori legate de formă

✓ Să utilizați o exprimare prea tehnicistă -- nu presupuneți niciodată că cititorul va înțelege abrevierile sau termenii tehnici menționați de dumneavoastră.

✓ Să utilizați o expunere prea succintă -- nu sunteți în situația de a prezenta un CV pentru interviul de angajare. Explicați-vă trecutul în termeni pertinenti și favorabili. Arătați cum experiența acumulată va contribui la succesul afacerii.

✓ Să fiți plictisitor și confuz - un plan de afaceri trebuie să fie accesibil. Trebuie să fie convingător, ușor de citit, să prezinte faptele într-un mod plăcut. Asta nu înseamnă să cuprindă glume în fiecare paragraf, ci să fie la obiect, inteligibil, frazele succedându-se armonios în conturarea ideilor dorite.





2. Planului de Afaceri – instrumentul antreprenorului de succes

2.5 Recomandari in vederea realizarii planurilor de afaceri

2.5.1 Erori frecvente întâlnite în planul de afaceri

3. Erori provocate de lipsa de prudență și obiectivitate

- ✓ Să eșuați în încercarea de a arăta cum veți produce bani- intreprinzatorii în căutare de fonduri uită că finanțatorii își doresc două lucruri: să nu-si piardă banii și să sporească numărul lor.
- ✓ Să puneți prea mult accent pe produs/serviciu- produsele sau serviciile nu fac bani.
- ✓ Să folosiți previziuni fără sens- proiecțiile făcute trebuie să fie pertinente nu la nivel de an, nu la nivel de trimestru, ci la nivel de lună.
- ✓ Să nu demonstrați cum veți folosi sumele cerute- dacă vreți să fiți finanțat trebuie să justificați întreaga sumă pe care o veți primi.
- ✓ Să nu reușiți să vă “vindeți” ideea în Sinteza lucrării- aveți numai cateva minute să captați atenția cititorului și locul în care puteți s-o faceți este prima secțiune a planului.
- ✓ Să induceți în eroare cititorul- nu vă feriți de ceea ce s-a întâmplat în trecut cu afacerea dumneavoastră.





2. Planului de Afaceri – instrumentul antreprenorului de succes

2.5 Recomandari in vederea realizarii planurilor de afaceri

2.5.1 Erori frecvente întâlnite în planul de afaceri

Esecurile unor afaceri in derulare efectivă se explică, de asemenea, prin comiterea unor erori, cum ar fi:

- 1. Erori de strategie;**
- 2. Erori de management;**
- 3. Erori provocate de lipsa de prudență și obiectivitate.**

1. Erori de strategie

- ✓ Demararea afacerii fără unui studiu de fezabilitate / plan de afaceri
- ✓ Scopurile și obiectivele stabilite sunt prea generale sau nu sunt rezonabile
- ✓ Intreprinzătorul nu este total dedicat afacerii (are un alt job, in afara afacerii)
- ✓ Nu există o cerere a clienților pentru tipul respectiv de produs - Serviciul este cea mai gravă greșală ce-o poate comite un intreprinzător in momentul in care alocă resurse pentru crearea unei afaceri; piața este cea dictează comportamentul oamenilor de afaceri și nu invers.





2. Planului de Afaceri – instrumentul antreprenorului de succes

2.5 Recomandari in vederea realizarii planurilor de afaceri

2.5.1 Erori frecvente întâlnite în planul de afaceri

2. Erori de management

- ✓ Intreprinzătorul nu are experiență in afacerea respectivă- incercarea de a lansa o afacere numai pe baza ideii că pare atractivă și că sunt fonduri disponibile pentru finanțarea ei duce la faliment
- ✓ Intreprinzătorul nu intuieste potentialele pericole și slăbiciuni ale afacerii- acest dezavantaj poate fi minimizat prin intocmirea unei analize SWOT
- ✓ Incercarea de a desfășura prea multe afaceri cu prea puțin capital
- ✓ Apelare exagerată la achizițiile pe bază de credit
- ✓ Lipsa unui sistem de evidență contabilă adecvat care să semnalizeze din timp pericolele potențiale
- ✓ Confuzia libertății de a avea propria afacere cu libertatea de a proceda după pofta inimii.





2. Planului de Afaceri – instrumentul antreprenorului de succes

2.5 Recomandari in vederea realizarii planurilor de afaceri

2.5.1 Erori frecvente întâlnite în planul de afaceri

3. Erori provocate de lipsa de prudență și obiectivitate

- ✓ Subevaluarea costurilor bunurilor și serviciilor necesare
- ✓ Lipsa de prudență in estimarea timpului necesar pentru a intra pe piața respectivă
- ✓ Insuficiența capitalului de pornire - incercarea de a porni și de a “alimenta” apoi in timpul mersului este des intalnita in randul intreprinzătorilor nerăbdători și totodată, extrem de riscantă
- ✓ Excesul de capital de pornire și lipsa de grijă in alocarea acestuia
- ✓ Imprumutarea banilor fără a analiza când și cum vor fi rambursați
- ✓ Inexistența unor rezerve de siguranță pentru cheltuielile neașteptate și evenimente neprevăzute





2. Planului de Afaceri – instrumentul antreprenorului de succes

2.5 Recomandari in vederea realizarii planurilor de afaceri

2.5.2 Recomandări finale pentru intocmirea planului de afaceri

Recomandările finale pentru intocmirea unui plan de afaceri se pot grupa astfel:

- 1. Recomandări ce țin de strategia de planificare**
- 2. Recomandări ce țin de atitudinea și comportamentul întreprinzătorului**
- 3. Recomandări ce țin de procesul de planificare**

1. Recomandări ce țin de strategia de planificare

- ✓ Definiți-vă clar ideea de afacere și fiți în măsură să o prezentați succint și convingător
- ✓ Înainte de a porni la acțiune, faceți-vă o evaluare financiară proprie
- ✓ Examinați-vă obiectivele afacerii și obiectivele personale
- ✓ Nu uitați că obiectivul dumneavoastră principal este utilizarea eficientă a capitalului și mai ales că scopul afacerii este generarea profitului
- ✓ Gandiți-vă cum veți finanta afacerea la început și pe parcurs
- ✓ Testați relevanța afacerii - ce o va propulsa și cum veți face acest lucru



2. Planului de Afaceri – instrumentul antreprenorului de succes

2.5 Recomandari in vederea realizarii planurilor de afaceri

2.5.2 Recomandări finale pentru intocmirea planului de afaceri

2. Recomandări ce țin de atitudinea și comportamentul întreprinzătorului

- ✓ Fiți gata să investiți timp, să respectați o disciplină, să parcurgeți un proces continuu de învățare, să rezistați frustrărilor inerente
- ✓ Realizați o cercetare de piață competitivă incluzând produsele, prețurile, promoția, advertising-ul, distribuția, calitatea, service-ul și nu uitați factorii exogeni ce vă influențează afacerea
- ✓ Învățați din experiența unor afaceri similare, apelați la consultanți profesioniști, la agenții guvernamentale
- ✓ Examinați-vă propriile aptitudini, punctele forte și cele slabe și angajați pentru a vă completa aptitudinile nu pentru a le duplica
- ✓ Asigurați-vă că angajații știu ce se așteaptă de la ei
- ✓ Monitorizați afacerea și fiți vigilent față de industria în care activați
- ✓ Păstrați legăturile cu comunitatea de afaceri de care aparțineți
- ✓ Alocați 3-4 ore / săptămână pentru analiza și planificarea afacerii



2. Planului de Afaceri – instrumentul antreprenorului de succes

2.5 Recomandari in vederea realizarii planurilor de afaceri

2.5.2 Recomandări finale pentru intocmirea planului de afaceri

3. Recomandări ce țin de procesul de planificare

- ✓ Faceți o analiză a produsului/serviciului oferit
- ✓ Identificați-vă clienții potențiali, nevoile lor
- ✓ Planificați modul in care clienții vor cumpăra de la dumneavoastra
- ✓ Aveți grijă ca secțiunea financiară a planului și secțiunea de marketing să fie complete, deoarece aceste două componente ale planului demonstrează abilitățile dumneavoastră antreprenoriale și profunzimea analizei afacerii
- ✓ Previzionați principalii indicatori de care va depinde existența afacerii in cauză
- ✓ Intocmiți previziuni realiste
- ✓ Stabiliți un plan operațional anual pe care să-l revizuiți și să-l îmbunătățiți lunar
- ✓ Creați profile pentru produsele/ serviciile dumneavoastră, clienții și piețele vizate
- ✓ Abordati cu atenție problema stocurilor
- ✓ Gestionați cu prudență capitalul disponibil
- ✓ Dezvoltați o serie de Instrumente de promovare





3. Cum ne înființăm afacerea?

3.1 Înregistrarea firmei și pornirea afacerii (prestarea primelor servicii sau producerea primelor bunuri)

Pregătirea dosarului de înregistrare și autorizare

- ✓ Verificarea și/sau rezervarea firmei și/sau emblemei;
- ✓ Pregătirea actelor doveditoare pentru sediu;
- ✓ Redactarea declarației pe proprie răspundere pentru înregistrare;
- ✓ Obținerea autorizației emise de administrația publică locală;
- ✓ Redactarea actului constitutiv;
- ✓ Depunerea capitalului social;
- ✓ Acordarea împuternicirii;
- ✓ Redactarea declarației de avere;
- ✓ Pregătirea actelor privind activitatea comercială anterioară;
- ✓ Depunerea specimenului de semnătură;
- ✓ Depunerea garanției de către administratori;
- ✓ Pregătirea copiilor de pe actele constatatoare ale operațiunilor încheiate în contul societății comerciale;
- ✓ Redactarea contractului de administrare;
- ✓ Pregătirea copiilor de pe actele de identitate;
- ✓ Pregătirea actului de înregistrare a fondatorilor persoane juridice;



3. Cum ne înființăm afacerea?

3.2 Documentația de susținere a cererii de înregistrare în Registrul Comerțului și de autorizarea funcționării unui PFA

- ✓ Carte de identitate sau pașaport
- ✓ Document care să ateste drepturile de folosință asupra sediului profesional, precum contractul de vânzare – cumpărare, etc.
- ✓ Declarație pe propria răspundere care să ateste îndeplinirea condițiilor legale de funcționare prevăzute de legislația specială în domeniul sanitar, sanitar – veterinar, protecția mediului și protecția muncii
- ✓ Fotocopii certificate olograf de pe documentele care atestă pregătirea profesională, dacă aceasta este cerută, potrivit unor prevederi legale speciale
- ✓ Fotocopii certificate olograf de pe documentele care atestă experiența profesională, dacă este cazul
- ✓ Dovada verificării disponibilității și rezervării firmei
- ✓ Specimenul de semnătură conform prevederilor art. 18 din Legea nr. 26/1990 privind Registrul Comerțului
- ✓ Documente care atestă pregătirea sau experiența profesională





3. Cum ne înființăm afacerea?

3.3 Documentația de susținere a cererii de înregistrare în Registrul Comerțului și de autorizare a funcționării întreprinderii individuale

- ✓ Carte de identitate sau pașaport al titularului întreprinderii individuale
- ✓ Document care să ateste drepturile de folosință asupra sediului profesional, precum și contract de închiriere, comodat, certificat de moștenitor, contract de vânzare – cumpărare, etc.
- ✓ Declarație pe propria răspundere care să ateste îndeplinirea condițiilor legale de funcționare prevăzute de legislația specială din domeniul sanitar, sanitar-veterinar, protecției mediului și protecției muncii;
- ✓ Fotocopii certificate olograf de pe documentele care atestă pregătirea profesională, dacă aceasta este cerută, potrivit unor prevederi legale speciale;
- ✓ Fotocopii certificate olograf de pe documentele care atestă experiența profesională, dacă este cazul;
- ✓ Dovada verificării disponibilității rezervării firmei;
- ✓ Specimenul de semnătură conform prevederilor art. 18 din Legea nr. 26/1990 privind Registrul Comerțului;
- ✓ Documente care atestă pregătirea sau experiența profesională



3. Cum ne înființăm afacerea?

3.4 Documentația de susținere a cererii de înregistrare în Registrul Comerțului și autorizare a funcționării întreprinderii familiale

- ✓ Carte de identitate sau pașaport al fiecărui membru
- ✓ Document care să ateste drepturile de folosință asupra sediului profesional, precum contract de închiriere, comodat, certificat de moștenitor, contract de vânzare – cumpărare, etc.
- ✓ Declarație pe propria răspundere a reprezentantului, care să ateste îndeplinirea condițiilor legale de funcționare prevăzute de legislația specială din domeniul sanitar, sanitar-veterinar, protecția mediului și protecția muncii;
- ✓ Fotocopii certificate olograf de pe documentele care atestă pregătirea profesională, dacă aceasta este cerută, potrivit unor prevederi legale speciale;
- ✓ Fotocopii certificate olograf de pe documentele care atestă experiența profesională, dacă este cazul;
- ✓ Acordul de constituire și procură specială, prevăzute la art. 29;
- ✓ Dovada verificării disponibilității și rezervării firmei;
- ✓ Specimenul de semnătură conform prevederilor art. 18 din Legea nr. 26/1990 privind Registrul Comerțului;
- ✓ Documente care atestă pregătirea sau experiența profesională



4. Firma, obiectivele de dezvoltare și echipa de management a firmei

Compania (cine, ce, unde, cand)

La acest punct se evidențiază următorii parametri:

Datele de contact și identificare

Logo-ul întreprinderii

Obiectul principal de activitate

Obiecte secundare de activitate

Structura capitalului social

Administratorii societății

Informații referitoare la locul desfășurării activității societății

Istoria întreprinderii

La acest punct se evidențiază următoarele aspecte: anul înființării societății, modalitatea de constituire și evoluția tuturor parametrilor menționați la punctul anterior, de la momentul înființării societății până la momentul curent. Aceste informații se regăsesc în Actul Constitutiv al societății împreună cu modificările și completările ulterioare și în Certificatul Constatator emis de către Registrul Comerțului.



4. Firma, obiectivele de dezvoltare și echipa de management a firmei

Activitate curenta

✓ Descrierea produselor/serviciilor/lucrărilor oferite

Se enumeră toate produsele/ serviciile/ lucrările pe care societatea le oferă și se detaliază fiecare dintre acestea

✓ Schema fluxului tehnologic

Pentru detalierea celor de mai sus, este necesară descrierea modalității de obținere a produsului, materializată într-o schemă a fluxului tehnologic de producție, dacă vorbim despre o firmă producătoare sau descrierea modalității de prestare a serviciului/ realizare a lucrării, materializată într-o schemă a fluxului tehnologic de prestare/ realizare, dacă vorbim despre o firmă de servicii sau lucrări.

✓ Calități/avantaje ale produselor/serviciilor/lucrărilor oferite față de cele ale competitorilor

Acest aspect trebuie tratat în strânsă corelare cu Punctele tari evidențiate la punctul de Analiză SWOT





4. Firma, obiectivele de dezvoltare și echipa de management a firmei

Managementul întreprinderii

✓ In afacere

În ceea ce privește managementul afacerii, trebuie făcută pentru început o imagine globală, anume, se evidențiază departamentele componente împreună cu subordonarea față de departamentul de conducere.

Resursele umane implicate

Resursele umane implicate în afacere sunt menționate succint (ca număr) în organigramă și în mod detaliat în statul de funcții. Modalitatea de subordonare este reprezentată în organigramă și detaliată în Regulamentul de Ordine și Funcționare.

Resursele financiare implicate

Resursele financiare implicate în afacere fundamentează sustenabilitatea financiară a societății și implicit a proiectului de investiții.



4. Firma, obiectivele de dezvoltare și echipa de management a firmei

Tehnologia utilizata

Se prezintă bunurile tangibile (echipamente și utilaje) și cele intangibile (soft-uri și licențe) utilizate în producerea/ prestarea/ realizarea produselor/ serviciilor/ lucrărilor și cum anume intervin acestea în cadrul fluxului tehnologic prezentat anterior.

Materii prime utilizate

Se prezintă materiile prime, inclusiv agregatele, dacă este cazul, utilizate în producerea/ prestarea/ realizarea produselor/ serviciilor/ lucrărilor și cum anume intervin acestea în cadrul fluxului tehnologic prezentat anterior.

Utilități necesare

Se prezintă utilitățile necesare în producerea/ prestarea/ realizarea produselor/ serviciilor/ lucrărilor și cum anume intervin acestea în cadrul fluxului tehnologic prezentat anterior.



4. Firma, obiectivele de dezvoltare și echipa de management a firmei

Furnizori (materii prime și utilități)

Se enumeră furnizorii de materii prime. În situația în care există furnizori agreeți, se evidențiază acest lucru, deoarece poate scoate în evidență mai multe aspecte: fie o relație de parteneriat de lungă durată, fie calitate mult peste medie necesară procesului tehnologic sau dorită, fie monopol de piață.

Descrierea proiectului de investiție

- ✓ Descrierea produsului/serviciului/lucrării ce face obiectul investiției – caracteristici
- ✓ Materii prime utilizate în dezvoltarea acestuia/acesteia
- ✓ Utilități necesare în dezvoltarea acestuia/acesteia
- ✓ Modul în care tehnologiile noi, moderne vor fi utilizate în dezvoltarea acestuia/acesteia
- ✓ Descrierea produselor/serviciilor/lucrarilor viitoare oferite și planificarea dezvoltării acestora
- ✓ Bugetul total al investiției





5. Piața firmei și planul de marketing

Localizarea pieței

Piața țintă reprezintă gruparea din populație care are un set de trăsături comune, ce o deosebește de restul populației.

Identificarea pieței țintă și identificarea nevoilor și constrângerilor pieței în întâmpinarea cărora produsul/serviciul/lucrarea va veni, reprezintă cheia succesului investiției propuse (atât la nivel de afacere, cât și la nivel de proiect de investiție).

Identificarea segmentului de piață se va realiza prin:

- ✓ Segmentarea propriu zisă a pieței țintă
- ✓ Motivația clientului
- ✓ Trendul pieței

Piața țintă este acătuită din indivizi, care se pot împărți în **persoane juridice și persoane fizice**.





5. Piața firmei și planul de marketing

Fixarea segmentelor pieței țintă va ține cont de următoarele reguli limitative:

Comensurabilitatea – estimarea numărului de clienți cuprinși într-un segment de piață

Accesibilitatea – posibilitatea de a ajunge cu oferta la clienții respectivi

Mărimea satisfăcătoare – mărimea segmentului trebuie să fie suficient de mare

Disponibilitatea – dorința clienților de a cheltui o sumă de bani pentru intrarea în posesie a ceea ce firma oferă

Alegerea segmentelor pieței țintă va ține cont de următoarele recomandări:

Mărimea și creșterea fiecărui segment

Atractivitatea structurală

Compatibilitatea cu resursele și obiectivele firmei

Motivația clientului (aici trebuie ținut cont de faptul ca „clienții nu cumpără produse, ei achiziționează soluții pentru problemele lor”)





5. Piața firmei și planul de marketing

Clienții existenți

se enumeră clienții existenți după tipurile acestora, după tipurile produselor/serviciilor/lucrărilor pe care le doresc și se evidențiază

Clienții potențiali; Comportamentul potențialilor clienți

În funcție de natura ofertei pe care societatea o pregătește, de nevoile și constrângerile identificate (care pot fi aceleași sau nou apărute) și de măsura în care acestea pot fi satisfăcute cu oferta în lucru, putem vorbi despre achiziționarea de:

Produse/servicii/lucrări de același tip, dar îmbunătățite
Produse/servicii/lucrări noi

Concurența existentă pe piață

Mediul concurențial poate fi analizat în funcție de următoarele aspecte cheie:

- ✓ Gradul de concurență
- ✓ Surse de concurență viitoare
- ✓ Bariere de intrare pe piață
- ✓ Alte influențe





5. Piața firmei și planul de marketing

Mărimea pieței și prognoza cererii

Prognoza cererii reiese din studiile de piață realizate în vederea fundamentării necesității produsului/ serviciului/ lucrării pe care societatea îl poate oferi.

Planul de marketing

Planul de marketing reprezintă mijlocul de implementare a strategiei de marketing alese.

Planul de marketing ca parte componentă a unui plan de afaceri:

- ✓ Identifică și materializează strategia de îndeplinire a scopurilor și obiectivelor companiei
- ✓ Identifică resursele financiare, materiale și umane necesare
- ✓ Se axează pe o viziune pe termen lung și se corelează cu planul de marketing anterior
- ✓ Este însoțit de scenarii alternative și acțiuni de marketing aferente acestora





6. Riscurile asociate unei afaceri

Definirea riscurilor

Referitor la riscuri, putem face următoarele afirmații:

- ✓ „reprezintă posibilitatea de a ajunge într-o primejdie, de a avea de înfruntat un necaz sau de a avea de suportat o pagubă” (DEX)
- ✓ generează crize care pot influența funcționarea normală a proiectului
- ✓ sunt determinate de totalitatea cauzelor care conduc la întârzieri sau nerealizări în cadrul proiectelor
- ✓ sunt direct proporțional cu complexitatea proiectului

Factori ce determina riscurile identificarea și analiza acestora

- ✓ identificarea riscurilor
- ✓ analiza riscurilor
- ✓ gestionarea riscurilor





6. Riscurile asociate unei afaceri

Identificarea riscurilor

- ✓ Factori pe care nu-i putem influența
- ✓ Factori pe care îi putem influența
- ✓ Factori care răspund unor constrângeri cunoscute
- ✓ Factori care răspund unor constrângeri necunoscute

Analiza riscurilor

- ✓ metode calitative
- ✓ metode cantitative

Clasificarea riscurilor

în funcție de natura lor:

- ✓ Riscul de piață
- ✓ Riscul tehnologic
- ✓ Riscul fabricației
- ✓ Riscul economic
- ✓ Riscul schimbului valutar
- ✓ Riscul creșterii costurilor de fabricație
- ✓ Riscul investițional
- ✓ Riscul social
- ✓ Riscul juridic
- ✓ Riscurile ecologice





6. Riscurile asociate unei afaceri

Clasificarea riscurilor

În funcție de natura lor criterii ce se pot măsura în limite de evaluare:

✓riscurile pure, riscurile speculative, riscuri dinamice, riscuri statice, riscuri globale, riscuri parțiale, riscuri îndepărtate, riscuri de conjunctură, riscuri accidentale, riscuri statistice, riscuri minore, riscuri majore.

Gestionarea riscurilor

✓măsurile ofensive (A1. tratarea riscului, B1. evitarea riscului)

✓măsurile defensive (A2. asigurarea și B2. asumarea riscului)

Două metode consacrate de analiză a riscului

✓I. Metoda variantelor optimistă și pesimistă

✓II. Metoda analizei de sensibilitate





7. Strategia de marketing a firmei

Obiectivele strategiei de marketing

Strategia de marketing, sau conduita organizatiei in vederea atingerii anumitor obiective, este definita de literatura de specialitate a domeniului printe altele si ca un ansamblu de actiuni prin care organizatia intentioneaza sa-si atinga obiectivele stabilite, prin luarea unor decizii, prin care sa se raspunda cel putin la urmatoarele intrebari ale marketingului: pentru cine ?, ce ?, cat ?, cand ?, cum ?, unde ?, la ce pret ?, de cine ?, de ce?.

Exista **3 tipuri de strategii de marketing** care au in vedere aspecte ce tin de cei „patru P” din cadrulul mixului de marketing (*produs, pret, promovare (publicitate) si plasare distributie*));

- ✓ **strategii defensive (de aparare), si**
- ✓ **trategii ofensive (de atac) si**
- ✓ **strategii de dezvoltare.**





7. Strategia de marketing a firmei

În conceperea strategiei de marketing și de promovare trebuie să se țină cont de următorii **factori strategici**:

- ✓ **segmentele pieței tinta** pentru fiecare categorie de produse/servicii/lucrări oferite,
- ✓ **caracteristicile clienților potențiali** și
- ✓ **previziunile privind cererea** pentru fiecare tip de produs/serviciu/lucrare oferit în intervalul de timp luat în discuție.

Strategii de piață și Politici de promovare

Strategiile și politicile de promovare se implementează prin mixul de marketing și planul de acțiune.

Mixul de marketing

Mixul de marketing poate fi caracterizat de cei patru P:

- ✓ **Produs/ serviciu/ lucrare**
- ✓ **Pret**
- ✓ **Promovare (publicitate) și**
- ✓ **Plasare (distributie)**





7. Strategia de marketing a firmei

Planul de acțiune

Politica de produs stabilește în primul rând natura produsului/serviciului/lucrării ce va fi oferit și piața pe care se va intra.

Politica de preț (strategia de preț și poziția competitivă) - se recomandă realizarea periodică de studii de piață, ale comportamentului de cumpărare și consum ale clienților, pentru a cunoaște percepția acestora despre activitățile organizate, ca gen, moment, **pret - maxim pe care l-ar oferi și minim sub care s-ar indoi de calitatea produselor/serviciilor/lucrărilor** - determinându-se astfel **pretul psihologic** pentru segmentul respectiv, adică acel preț, la care procentul clienților potențiali din segmentul respectiv ar fi maxim.

Există multe **tipuri de strategii și tactici privind prețurile**:

- ✓ **politici de acapărare (skimming policies)**, și
- ✓ **politici de penetrare (penetration policies)**





8. Planul financiar

8.1 Bazele teoretice ale analizei financiare

8.1.1 Necesitatea și utilizatorii analizei financiare

Parte componentă a analizei economico-financiare, analiza financiară este inclusă în categoria analizelor cu scop special, care a apărut și s-a dezvoltat mai ales în ultimii 20 de ani și se află într-o evoluție permanentă. Printre factorii care au impus și stimulat dezvoltarea și perfecționarea analizei financiare pot fi amintiți: dezvoltarea societăților pe acțiuni; creșterea rolului băncilor și instituțiilor financiare în economie.

Evoluția analizei financiare vizează adaptarea obiectivelor sale cerințelor diverșilor *utilizatori* în funcție de aspectele specifice domeniului de interes.

Finalitatea analizei financiare se concretizează în *diagnosticul financiar*, parte distinctă a diagnosticului economico-financiar, orientată în special spre funcțiunea *financiar-contabilă* a întreprinderii.

Din aprecierea analistului financiar va decurge atracția terților pentru relații comerciale sau plasamente către întreprinderile studiate.





8. Planul financiar

8.1 Bazele teoretice ale analizei financiare

8.1.2 Diagnosticul financiar – instrument al analizei financiare

Analiza financiară folosește instrumente și mijloace specifice adaptate scopului urmărit și conduce la diagnosticul financiar; parte a diagnosticului economico-financiar, alături de diagnosticul contabil, fiind orientat în special spre rentabilitatea și riscurile întreprinderii.

Diagnosticul financiar, elaborat pe baza analizei financiare, procedează în același mod, având câteva obiective generale:

- 1) Evidențierea disfuncționalităților sau elementelor nefavorabile în situația financiară și a performanțelor întreprinderii;
- 2) Identificarea cauzelor dificultăților prezente sau viitoare ale întreprinderii;
- 3) Prezentarea perspectivelor de evoluție a întreprinderii și propunerea unor acțiuni de întreprins pentru ameliorarea sau redresarea situației.

diagnosticul financiar este orientat spre utilizatori și vizează măsurarea rentabilității capitalurilor investite și a riscurilor, condițiile de realizare a echilibrelor financiare și autonomia, urmând decizii majore: întreprinderea își întrerupe activitatea, își redefinesc strategia sau politica pe termen scurt.



8. Planul financiar

8.1 Bazele teoretice ale analizei financiare

8.1.3 Sursele de date si informatii ale analizei financiare

O analiză financiară efectuată în scopul realizării unui diagnostic financiar, care să permită adoptarea unor decizii și stabilirea unor previziuni financiare se bazează în primul rând pe de date și informații provenite din *situațiile financiare* ale întreprinderii, dar nu se poate limita doar la acestea.

Analiza financiară nu poate pleca decât de la documentele reprezentative ale *imaginii fidele* a întreprinderii prezentată partenerilor interni și externi.

Situațiile financiare anuale utilizate în diagnosticul financiar oferă date și informații pentru două abordări specifice:

- 1) Analiza-diagnostic a performanțelor și riscurilor pe baza contului de rezultat;***
- 2) Analiza-diagnostic a situației financiare pe baza bilanțului.***





8. Planul financiar

8.1 Bazele teoretice ale analizei financiare

8.1.4 Metodele și procedeele analizei financiare

Analiza financiară, ca studiu sistematic și metodic al informațiilor contabile și financiare privind întreprinderea pentru a-i cunoaște situația financiară și a-i înțelege evoluția, folosește, în cadrul metodologiei generale prezentate în capitolul I, o serie de *instrumente* și mijloace *specifice* adaptate scopului urmărit de utilizatorul intern sau extern al diagnosticului financiar.

Analizele comparative în timp pun în evidență abaterea indicatorilor față de un criteriu de referință, ale căror cauze trebuie cunoscute, ceea ce impune efectuarea unor analize *factoriale* și structurale. În acest scop, se utilizează procedee de *cuantificare* a influenței factorilor (substituția în lanț, metoda balanțieră, metoda soldului, ș.a).

Atingerea obiectivelor analizei financiare în vederea elaborării diagnosticului financiar care vizează în special performanțele (rentabilitatea) și riscurile impune efectuarea unor analize complexe –structurale și factoriale- prin utilizarea combinată a mai multor procedee și tehnici de analiză multicriterială și multifactorială.



8. Planul financiar

8.1 Bazele teoretice ale analizei financiare

8.1.5 Etapele analizei financiare

Efectuarea unei analize financiare ample care să conducă la un diagnostic financiar *complet* presupune parcurgerea mai multor etape:

- 1) *Etapa preliminară*
- 2) *Examinarea situației financiare*
- 3) *Formularea diagnosticului financiar*

În sinteză se vor prezenta punctele *tari* și punctele *slabe*, așa cum au rezultat din analiza efectuată.

Rezultatele analizei financiare vor fi *valorificate* diferit, în funcție de utilizator, dar în general, se va căuta răspuns la întrebări de natură financiară, economică, fiscală, juridică. O atenție specială se va acorda aspectelor de natură *financiară*, cum ar fi cererea de credite pe termen scurt și lung, achiziția de acțiuni, emiterea de noi acțiuni, noi investiții, sau din contra, dezinvestirea.

Rezultatele analizei financiare se vor utiliza pentru formularea de *ipoteze* care trebuie să se bazeze pe informații economice, financiare, monetare diverse.





8. Planul financiar

8.2 Analiza situatiei financiare – planul financiar

8.2.1 Date de intrare ale planului financiar – prognoza veniturilor si cheltuielilor

Proiecțiile financiare nu sunt altceva decât anticipări/planificări pe viitor ale situațiilor financiare ale afacerii. Proiecțiile financiare sunt modelări matematice viitoare ale bilanțului, contului de profit și pierdere și a calculului de lichidități (cash-flow) pe baza cărora se calculează eventual și anumite rate de profitabilitate a afacerii.

Proiecțiile sunt indisolubil legate de punctele prezentate în cadrul capitolului introductiv. Aceste puncte furnizează datele de intrare în modelul matematic și dacă aceste date sunt eronate, rezultatele modelului matematic al proiecțiilor financiare nu poate fi decât tot eronat și deci complet inutil. Realizarea lui demonstrează deopotrivă înțelegerea aspectelor tehnologice, economice și manageriale ale activității curente. Demonstrează că se înțelege fluxul tehnologic, că se știe de ce infrastructură de utilități e nevoie, câți oameni trebuie să se angajeze și în ce structură trebuie să fie dispuși.





8. Planul financiar

8.2 Analiza situatiei financiare – planul financiar

8.2.2 Analiza capacitatii de autofinantare si a autofinantarii - flux de numerar – previziuni

Capacitatea de autofinanțare (CAF), numită și marjă brută de autofinanțare, este un sold rezidual de *flux* semnificativ pentru întreprindere, care se obține ca o diferență între fluxurile de *intrare* și fluxurile de *ieșire* generate de operațiunile curente de gestiune care lasă la dispoziția întreprinderii *resurse proprii* ce rămân disponibile pentru finanțarea diverselor necesități: rezultatul exercițiului după impozitare și cheltuielile care nu au antrenat plăți (amortizări, provizioane), după deducerea sumelor corespunzătoare participării salariaților la profit acordate în condițiile legii.

Capacitatea de autofinanțare servește la determinarea unor rate financiare de *performanță* și pentru calculul unui alt sold *rezidual* important pentru întreprindere: autofinanțarea.

Autofinanțarea (AF) constituie partea din capacitatea de autofinanțare care rămâne la dispoziția întreprinderii după deducerea dividendelor distribuite.





8. Planul financiar

8.2 Analiza situatiei financiare – planul financiar

8.2.3 Analiza rentabilitatii financiare – proiectia contului de profit si pierdere

Rentabilitatea este categoria economică prin care se exprimă *capacitatea* întreprinderii de a *obține profit*, ceea ce reflectă *performanța* acesteia. Obiectivul major al întreprinderii este atât mărirea averii participanților la viața întreprinderii (acționari, salariați, creditori, stat), cât și creșterea valorii sale, pentru asigurarea propriei dezvoltări. Realizarea acestui obiectiv este condiționată de desfășurarea unei activități *rentabile*, care să permită *remunerarea* factorilor de producție și a capitalurilor utilizate, indiferent de proveniență.

Analiza rentabilității se realizează pe baza datelor din contul de rezultat *Profit și pierdere*, situație financiară anuală redactată în termeni de *flux*, care cuprinde *ansamblul* fluxurilor patrimoniale ce permit crearea bogăției plecând de la ansamblul cheltuielilor și veniturilor. Soldul net al contului (creditor sau debitor) reflectă *performanța* întreprinderii, respectiv capacitatea de a genera fluxuri viitoare de numerar prin utilizarea resurselor existente.





8. Planul financiar

8.2 Analiza situatiei financiare – planul financiar

8.2.4 Analiza situatiei financiare – bilanțul contabil

Criteriile de clasament al activelor și pasivelor bilanțului diferă în funcție de scopul urmărit în analiză și de utilizator, ceea ce a condus la amenajarea mai multor tipuri (modele) de bilanț cu *prezentare tabelară* cum ar fi: bilanțul financiar, bilanțul funcțional, bilanțul “pool de fonds”(ansamblul resurselor) ș.a.

Studiul bilanțului trebuie efectuat după repartizarea rezultatului și trebuie să înceapă cu examinarea structurii pasivului și a structurii activului.

În acest scop se dovedește deosebit de util *bilanțul financiar*, elaborat în optică patrimonială, care constituie suportul analizei financiare *tradiționale* ce are ca finalitate descrierea patrimoniului întreprinderii în vederea unei *evaluări* patrimoniale care poate interesa atât proprietarii, cât și creditorii. În măsura în care creditorii utilizează un asemenea studiu, se procedează la o analiză financiară *externă*, ce vizează recuperarea capitalurilor investite mai ales în cazul lichidării întreprinderii.





8. Planul financiar

8.2 Analiza situatiei financiare – planul financiar

8.2.5 Indicatori financiari

Reglementările românești impun întocmirea principalilor indicatori economico-financiar, document prezentat sistematic în cadrul situațiilor financiare anuale, care cuprinde o sinteză a ratelor de bilanț cu următoarea baterie de indicatori:

I. Indicatori de lichiditate

II. Indicatori de risc

III. Indicatori de activitate

IV. Indicatori de profitabilitate

In concluzie, pe baza datelor obținute din proiecțiile efectuate se vor calcula indicatorii financiari care vor releva, necesitatea finanțării nerambursabile sau nu, sustenabilitatea și viabilitatea investiției propuse.





Concluzii

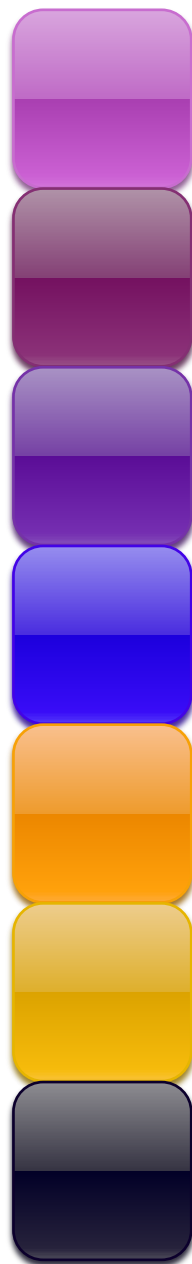
Misterul situatiilor financiare nu este chiar atat de greu de penetrat. Este crucial sa le cunoasteti suficient de mult pentru a le utiliza bine si sa stiti cum le vor utiliza si evalua examinatorii planului de afaceri.

In timp ce restul planului contribuie la intelegerea fundamental a afacerii in sine, performantele financiare servesc interesul final, vizand atat examinatorul , cat si intreprinzatorul. Aici investitorul descopera la ce nivel al castigurilor se poate astepta, iar creditorul cunoaste capabilitatea debitorului de a se achita de obligatii.

In multe privinte planul financiar reprezinta cea mai putin flexibila parte a planului de afaceri. Indiferent de tipul afacerii sunt o serie de sabloane ce trebuie respectate. Este necesara prezentarea unor anumite informatii intr-o maniera conventional, aceasta abordare conventional asigurand comparabilitatea afacerii in timp si in spatiu. Gradul de detaliere a informatiei variaza de la caz la caz in functie de anumite circumstante, dar niciodata nu trebuie sa coboare sub o limita bine definite.



antreprenoriat



Programul Operațional Sectorial

Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Editorul materialului: SC Avensa Consulting SRL, Flavius Tărniceriu

Data publicării: 01.07.2010

„Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României”