

INSTRUMENTE DE BUSINESS

- **MANAGEMENTUL PROIECTELOR**
- **PLANUL DE AFACERI**
- **STUDIUL DE FEZABILITATE**

GEORGETA ILIE

INSTRUMENTE DE BUSINESS

- **MANAGEMENTUL PROIECTELOR**
- **PLANUL DE AFACERI**
- **STUDIUL DE FEZABILITATE**



EDITURA UNIVERSITARĂ
București, 2019

Colecția ȘTIINȚE ECONOMICE

Referenți științifici: Conf.univ.dr. Cezar Militaru
Conf.univ.dr. Daniel Laurențiu Ștefan

Redactor: Gheorghe Iovan
Tehnoredactor: Ameluța Vișan
Coperta: Monica Balaban

Editură recunoscută de Consiliul Național al Cercetării Științifice (C.N.C.S.) și inclusă de Consiliul Național de Atestare a Titlurilor, Diplomelor și Certificatelor Universitare (C.N.A.T.D.C.U.) în categoria editurilor de prestigiu recunoscut.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
ILIE, GEORGETA

Instrumente de business : managementul proiectelor, planul de afaceri, studiul de fezabilitate /
Georgeta Ilie. - București : Editura Universitară, 2019
Conține bibliografie
ISBN 978-606-28-0903-4

336

DOI: (Digital Object Identifier): 10.5682/9786062809034

© Toate drepturile asupra acestei lucrări sunt rezervate, nicio parte din această lucrare nu poate fi copiată fără acordul Editurii Universitare

Copyright © 2019
Editura Universitară
Editor: Vasile Muscalu
B-dul. N. Bălcescu nr. 27-33, Sector 1, București
Tel.: 021.315.32.47
www.editurauniversitara.ro
e-mail: redactia@editurauniversitara.ro

Distribuție: tel.: 021.315.32.47 / 07217 CARTE / 0745.200.357
comenzi@editurauniversitara.ro
O.P. 15, C.P. 35, București
www.editurauniversitara.ro

CUPRINS

INTRODUCERE	15
1 MEDIUL DE AFACERI	17
1.1 Segmentarea mediului de afaceri.....	17
1.2 Analiza mediului de afaceri din perspectiva investițională	20
1.3 Analiza mediului de afaceri din perspectiva relațiilor generate de inițierea și dezvoltarea unei afaceri.....	21
1.4 Elemente în identificarea unor oportunități și crearea unei structuri de afaceri de succes	23
PARTEA I	27
MANAGEMENTUL PROIECTELOR.....	27
2 ELEMENTE INTRODUCTIVE: PROIECT, MANAGEMENTUL PROIECTULUI	27
3 CARACTERISTICILE MANAGEMENTULUI PROIECTELOR	29
3.1 Părțile interesate în implementarea unui proiect	29
3.2 Caracteristicile unui proiect.....	30
3.3 Documentația proiectului	32
3.4 Avantaje versus dezavantaje ale managementului proiectelor	32
3.5 Reușita versus eșecul proiectelor	33
3.6 Principii utilizate în managementul proiectelor	35
4 MATRICEA LOGICĂ	36
4.1 Conținutul matricei logice.....	37
4.2 Etapele analizei logice a unui proiect	43
4.3 Funcționarea matricei logice.....	45
4.3.1 Logica verticală	45
4.3.2 Logica orizontală.....	47
4.4 Etapele elaborării unui proiect folosind matricea logică	49
4.5 Verificarea finală a calității matricei logice	58
4.6 Avantajele și limitele matricei logice	59
5 CICLUL DE VIATA AL PROIECTULUI (FAZELE PROIECTULUI).....	62
5.1 Inițierea proiectului.....	64

5.2	Planificarea proiectului.....	65
5.2.1	<i>Pașii procesului de planificare a proiectului.....</i>	<i>68</i>
5.2.2	<i>Documente de management utilizate în planificarea proiectului</i>	<i>78</i>
5.3	Execuția proiectului.....	82
5.4	Monitorizarea și controlul proiectului	83
5.5	Finalizarea proiectului.....	85
6	DIAGRAMA GANTT	86
6.1	Prezentare generală	86
6.2	Avantaje versus dezavantaje ale utilizării diagramei Gantt	86
6.3	Etape pentru construirea diagramei Gantt.....	88
6.4	Ilustrarea grafică a diagramei Gantt	88
7	PROGRAMAREA DE REȚEA (NETWORK SCHEDULING).....	86
7.1	Tehnica de Evaluare și Analiză a Programului (Diagrama PERT).....	96
7.2	Diagrama Drumului Critic (Diagrama CPM)	100
7.2.1	<i>PERT și CPM - Deosebiri</i>	<i>101</i>
7.2.2	<i>Etapele elaborării planului proiectului</i>	<i>102</i>
7.2.3	<i>Analiza proiectelor prin metodele PERT/CPM.....</i>	<i>104</i>
7.2.4	<i>Exemplu Drum Critic</i>	<i>104</i>
7.2.5	<i>Managementul proiectelor prin lanț critic</i>	<i>106</i>
8	BUGETUL PROIECTULUI	107
8.1	Definirea bugetului proiectului	107
8.2	Tipuri de bugete de proiect.....	108
8.3	Bugetul unui proiect finanțat din fonduri europene	108
8.4	Cerințe privind elaborarea bugetului unui proiect.....	110
8.4.1	<i>Recomandări generale.....</i>	<i>110</i>
8.4.2	<i>Cerințe privind elaborarea unui buget pentru un proiect finanțat din fonduri europene.....</i>	<i>112</i>
9	PROGRAME SOFTWARE UTILIZATE ÎN MANAGEMENTUL PROIECTELOR...	113
10	MANAGEMENTUL CALITĂȚII ÎN PROIECTE	117
11	MANAGERUL DE PROIECT ȘI FORMAREA ECHIPEI ACESTUIA	119
11.1	Activitățile specifice managerului de proiect.....	119
11.2	Echipa de proiect	121
11.3	Competențele și profilul unui manager de proiect	121

11.4	Stabilirea tipului de organizare a proiectului.....	123
11.4.1	<i>Organizarea piramidală.....</i>	<i>123</i>
11.4.2	<i>Organizarea matriceală.....</i>	<i>124</i>
PARTEA A II-A.....	125	
MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE INVESTIȚII	125	
12 ELEMENTE INTRODUCATIVE	125	
12.1	Conceptul de investiție.....	125
12.2	Tipologia obiectivelor proiectelor de investiții	126
12.3	Structura unui proiect de investiții.....	129
12.4	Procesul investițional	131
12.5	Caracteristicile proiectelor de investiții	135
12.6	Elementele definitorii ale managementului investițiilor	136
13 INDICATORI DE EVALUARE A PROIECTELOR DE INVESTIȚII	137	
13.1	Indicatori cu caracter general	137
13.2	Indicatori de bază ai procesului investițional	139
14 INDICATORI DINAMICI DE DETERMINARE A EFICIENȚEI ECONOMICE A PROIECTELOR DE INVESTIȚII.....	150	
14.1	Influența factorului timp asupra procesului investițional	150
14.2	Tehnica actualizării	152
14.3	Eficiența economică a investițiilor.....	156
14.3.1	<i>Noțiunea de eficiență economică a investițiilor.....</i>	<i>156</i>
14.3.2	<i>Necesitatea calculelor de eficiență economică în evaluarea proiectelor de investiții</i>	<i>157</i>
14.4	Indicatori dinamici de calcul ai eficienței economice a investițiilor	158
15 EVALUAREA EFICIENȚEI PROIECTELOR DE INVESTIȚII PRIN INDICATORII B.I.R.D.	161	
15.1	Particularitățile metodologiei BIRD	162
15.2	Indicatorii metodologiei BIRD	163
16 ANALIZA COST-BENEFICIU ÎN PROIECTELE DE INVESTIȚII	168	
16.1	Importanța analizei cost-beneficiu în proiectele de investiții	168
16.2	Etapele analizei cost-beneficiu	171
PARTEA A III-A.....	177	
PLANUL DE AFACERI	177	

17	ELEMENTE INTRODUCATIVE	177
17.1	Utilitatea planului de afaceri.....	177
17.2	Variante de structuri pentru elaborarea unui plan de afaceri	178
18	CONȚINUTUL UNUI PLAN DE AFACERI.....	182
18.1	Rezumatul ideii de afaceri propuse	182
18.2	Descrierea firmei care implementează planul de afaceri	182
18.3	Obiectivele, viziunea și strategia afacerii.....	184
	18.3.1 <i>Obiective</i>	184
	18.3.2 <i>Viziune</i>	186
	18.3.3 <i>Strategia afacerii</i>	186
18.4	Justificarea proiectului în contextul prezentării istoricului afacerii (pentru afacerile existente) sau al identificării unei noi idei de afaceri (pentru afacerile noi)	187
	18.4.1 <i>Prezentarea evoluției afacerii</i>	187
	18.4.2 <i>Contextul identificării unei noi idei de afaceri (pentru afacerile noi)</i> ..	190
18.5	Management și resurse umane	190
18.6	Analiza pieței	192
	18.6.1 <i>Piața actuală (pentru o afacere existentă)</i>	192
	18.6.2 <i>Piața noului produs/ serviciu</i>	196
	18.6.3 <i>Strategia de comercializare</i>	204
	18.6.4 <i>Activități de promovare a vânzărilor noului produs</i>	205
18.7	Descrierea procesului de producție	206
	18.7.1 <i>Descrierea sintetică a procesului tehnologic</i>	206
	18.7.2 <i>Impactul asupra mediului</i>	206
18.8	Investiții necesare	206
	18.8.1 <i>Graficul de realizare a investiției</i>	207
	18.8.2 <i>Descrierea surselor de finanțare a investiției</i>	207
	18.8.3 <i>Descrierea investiției propuse în contextul procesului tehnologic</i>	207
	18.8.4 <i>Asigurarea cu utilități</i>	208
	18.8.5 <i>Modificările necesare la echipamentele/ clădirile existente</i>	208
	18.8.6 <i>Modificările necesare în structura și numărul personalului angajat</i> ..	208
18.9	Venituri și cheltuieli de operare.....	208
	18.9.1 <i>Venituri anuale din producție</i>	208

18.9.2	<i>Riscuri care influențează prognoza</i>	209
18.9.3	<i>Analiza costurilor de operare (după implementarea investiției)</i>	209
18.10	Proiecții financiare	212
18.10.1	<i>Istoricul indicatorilor economici (dacă este cazul)</i>	216
18.10.2	<i>Proiecțiile financiare ale fluxului de numerar (Cash-Flow)</i>	217
18.10.3	<i>Situația simplificată a fluxului de numerar</i>	223
18.10.4	<i>Contul de profit și pierdere</i>	224
18.10.5	<i>Bilanțul simplificat</i>	225
19	MODEL DE PLAN DE AFACERI PENTRU ACCESAREA FONDURILOR EUROPENE	227
	PARTEA A IV-A	239
	STUDIUL DE FEZABILITATE	239
20	ELEMENTE INTRODUCATIVE	239
20.1	Studiul de prefezabilitate	240
20.2	Studiul de fezabilitate	244
20.3	Analiza financiară	249
20.3.1	<i>Obiectivele analizei financiare</i>	249
20.3.2	<i>Indicatorii de performanță specifici analizei financiare</i>	250
20.4	Analiza economică	261
20.4.1	<i>Rolul și obiectivele analizei economice</i>	261
20.5	Analiza de risc și sensibilitate	265
20.6	Analiza cost-beneficiu (ACB)	268
20.6.1	<i>Importanța și obiectivele ACB</i>	268
20.6.2	<i>Elemente specifice ACB</i>	269
20.6.3	<i>Etapele ACB</i>	275
21	STUDIUL DE CAZ. STUDIUL DE FEZABILITATE PRIVIND EFICIENȚA UNUI PROIECT DE INVESTIȚII	280
21.1	Date generale despre obiectivul de investiții	280
21.1.1	<i>Scurtă prezentare a proiectului</i>	280
21.1.2	<i>Estimarea costului proiectului și eșalonarea cheltuielilor de investiții de-a lungul perioadei de execuție</i>	281
21.1.3	<i>Finanțarea proiectului de investiții</i>	283
21.1.4	<i>Estimarea veniturilor și cheltuielilor de exploatare pe durata de viață a proiectului</i>	284

21.2	Calculul amortizării și a valorii reziduale.....	286
21.3	Analiza capacității de rambursare a creditului și a capacității de autofinanțare.....	290
	21.3.1 Analiza capacității de rambursare a creditului.....	290
	21.3.2 Analiza capacității de autofinanțare.....	292
21.4	Analiza economică și analiza financiară a proiectului de investiții.....	295
	21.4.1 Analiza financiară.....	295
	21.4.2 Analiza economică.....	302
21.5	Analiza de sensibilitate.....	307
22	MODEL DE STUDIU DE FEZABILITATE PENTRU FINANȚAREA ACTIVITĂȚILOR TURISTICE DIN FONDURI EUROPENE.....	312
	PARTEA A V-A.....	323
	FINANȚAREA PROIECTELOR DE INVESTIȚII.....	323
23	SURSE DE FINANȚARE A PROIECTELOR DE INVESTIȚII.....	323
	23.1 Surse naționale de finanțare a investițiilor.....	323
	23.2 Surse internaționale de finanțare a proiectelor de investiții.....	332
24	FONDURILE EUROPENE – SURSĂ DE FINANȚARE A PROIECTELOR DE AFACERI ÎN ROMÂNIA.....	335
	24.1 Fondurile structurale și de coeziune, programele operaționale, obiectivele acestora pentru perioada 2007-2013.....	335
	24.2 Strategia Europa 2020 – obiective, priorități, inițiative.....	337
	24.3 Fondurile europene pentru perioada 2014-2020 – prezentare sintetică.....	338
	24.4 Etapele accesării și obținerii fondurilor europene.....	340
25	RISCURI ASOCIATE IMPLEMENTĂRII PLANURILOR DE AFACERI.....	344
	25.1 Elemente introductive.....	344
	25.2 Macroriscuri.....	345
	25.3 Microriscuri.....	347
	25.4 Influența riscului de țară asupra proiectelor de investiții.....	349
	PARTEA A VI-A.....	352
	STRATEGII DE EXTINDERE A AFACERILOR ÎN STRĂINĂTATE.....	352
26	CONDIȚIILE EXTINDERII UNEI AFACERI ÎN STRĂINĂTATE.....	352
27	STADIILE PROCESULUI DE INTERNAȚIONALIZARE A UNEI AFACERI.....	354
	27.1 Intrarea inițială pe o piață străină.....	355
	27.2 Investirea în facilități comerciale.....	356

27.3	Deplasarea de-a lungul lanțului creator de valoare adăugată.....	357
27.4	Adâncirea și extinderea lanțului creator de valoare	359
27.5	Integrarea regională sau globală a lanțului creator de valoare	360
BIBLIOGRAFIE		362

LISTA FIGURILOR, GRAFICELOR ȘI TABELELOR

Figura 4.1	Schema de completare a matricei logice	43
Figura 4.2	Logica verticală a matricei logice	46
Figura 4.3	Logica orizontală a matricei logice	47
Figura 5.1	Relația de precedență Sfârșit-Început	71
Figura 5.2	Relația de precedență Început-Început	72
Figura 5.3	Relația de precedență Sfârșit-Sfârșit.....	73
Figura 5.4	Relația de precedență Început-Sfârșit.....	73
Figura 5.5	Rețea logică utilizând metoda diagramelor de precedență	74
Grafic 4.1	Analiza comparativă a programelor, proiectelor și componentelor acestora..	59
Grafic 5.1	Structura descompunerii activităților (WBS) (model 1).....	81
Grafic 5.2	Structura descompunerii activităților (WBS) (model 2).....	81
Grafic 6.1	Diagrama Gantt (exemplul 1).....	90
Grafic 6.2	Diagrama Gantt (exemplul 2).....	91
Grafic 6.3	Diagrama Gantt (exemplul 3).....	92
Grafic 7.1	Rețea PERT orientată pe evenimente	97
Grafic 7.2	Rețea PERT orientată pe activități.....	98
Grafic 7.3	Diagrama PERT	100
Grafic 7.4	Etapele planificării proiectelor prin metodele PERT/CPM	104
Grafic 7.5	Determinarea drumului critic	106
Grafic 13.1	Perioadele de timp specifice procesului investițional.....	142
Grafic 13.2	Reprezentarea grafică a corelației dintre capitalul investit și profiturile realizate	148
Grafic 14.1	Reprezentarea grafică a momentelor și perioadelor specifice realizării unui proiect de investiții	152
Grafic 14.2	Reprezentarea actualizării prin compunere (sensul actualizării înspre viitor)	154

Grafic 14.3 Reprezentarea actualizării prin scontare (sensul actualizării dinspre viitor)	154
Grafic 14.4 Reprezentarea grafică a actualizării la momentul începerii lucrărilor de investiții	159
Grafic 15.1 Determinarea ratei interne de rentabilitate cu ajutorul reprezentării grafice	166
Tabel 4.1 Matricea logică (schemă)	37
Tabel 4.2 Matricea logică (detaliată)	42
Tabel 7.1 Fișa activităților unui proiect	95
Tabel 7.2 Determinarea timpului așteptat în cadrul unui proiect	99
Tabel 7.3 Determinarea rezervelor de timp în metoda drumului critic	105
Tabel 12.1 Fazele și etapele procesului investițional	131
Tabel 18.1 Descrierea firmei care implementează planul de afaceri	183
Tabel 18.2 Evoluția indicatorilor țintă ai afacerii	185
Tabel 18.3 Previziuni privind evoluția clienților afacerii	186
Tabel 18.4 Detalii privind produsele realizate în cadrul afacerii	188
Tabel 18.5 Descrierea concurenților afacerii	188
Tabel 18.6 Descrierea furnizorilor utilizați în afacere	189
Tabel 18.7 Descrierea mijloacelor fixe utilizate în afacere	189
Tabel 18.8 Descrierea imobilelor utilizate în afacere	190
Tabel 18.9 Organigrama personalului implicat în afacere	190
Tabel 18.10 Necesarul de personal pentru implementarea afacerii	191
Tabel 18.11 Prezentarea detaliată a actualilor clienți ai afacerii	193
Tabel 18.12 Prezentarea actualilor concurenți ai afacerii	195
Tabel 18.13 Detalii privind clienții potențiali	200
Tabel 18.14 Descrierea produselor concurente	203
Tabel 18.15 Descrierea modalităților de desfacere pentru fiecare produs sau grupă de produse	204
Tabel 18.16 Descrierea modalităților de vânzare pentru fiecare produs sau grupă de produse	204
Tabel 18.17 Evoluția cheltuielilor pentru promovarea produselor	205
Tabel 18.18 Graficul de realizare a investiției	207
Tabel 18.19 Sursele de finanțare a investiției	207
Tabel 18.20 Descrierea investiției propuse	207

Tabel 18.21 Venituri anuale pe categorii de produse	208
Tabel 18.22 Cheltuieli de producție (model 1).....	209
Tabel 18.23 Cheltuieli de producție (model 2).....	210
Tabel 18.24 Repartizarea cheltuielilor cu achizițiile pe furnizori.....	212
Tabel 18.25 Istoricul indicatorilor economici ai afacerii	216
Tabel 18.26 Proiecțiile financiare ale fluxului de numerar.....	217
Tabel 18.27 Situația simplificată a fluxului de numerar (în mii euro).....	223
Tabel 18.28 Contul de profit și pierdere (în mii euro)	224
Tabel 18.29 Bilanțul simplificat (în mii euro).....	225
Tabel 19.1 Diagrama Gantt	228
Tabel 19.2 Planul de finanțare al proiectului	229
Tabel 19.3 Indicatori financiari.....	231
Tabel 19.4 Devizul estimativ al proiectului	232
Tabel 19.5 Devizul estimativ al proiectului (detaliat)	232
Tabel 19.6 Proiecția veniturilor și cheltuielilor - (lei)	234
Tabel 19.7 Proiecția contului de profit și pierdere - EXCLUSIV PENTRU proiect	235
Tabel 19.8 Proiecția fluxului de numerar cu ajutor nerambursabil	236
Tabel 19.9 Indicatori financiari.....	238
Tabel 20.1 Modul de calcul al factorilor de conversie pentru diferite tipuri de costuri specific analizei economice	263
Tabel 20.2 Perioadele de referință pentru analiza cost-beneficiu pe industrii.....	272
Tabel 20.3 Etape pentru îndeplinirea cerințelor procedurale specifice analizei opțiunilor	273
Tabel 21.1 Parametrii economici ai proiectului.....	280
Tabel 21.2 Structura cheltuielilor de investiții	281
Tabel 21.3 Structura pe categorii de cheltuieli cu eșalonare pe durata de execuție (Euro).....	282
Tabel 21.4 Surse de finanțare a proiectului de investiții (Euro).....	283
Tabel 21.5 Venituri estimate pentru primul an de exploatare.....	284
Tabel 21.6 Cheltuieli de exploatare la nivelul primului an de funcționare	285
Tabel 21.7 Venituri și cheltuieli de exploatare estimate pentru anii 4-12 de exploatare - (Euro).....	285
Tabel 21.8 Veniturile și cheltuielile secundare (Euro)	286
Tabel 21.9 Amortismenul și valoarea reziduală (Euro)	288

Tabel 21.10 Obligațiile anuale de plătit de investitor creditorului	290
Tabel 21.11 Dobânzi și rate de rambursare pe perioada de rambursare a creditului	291
Tabel 21.12 Analiza capacității de autofinanțare	293
Tabel 21.13 Analiza financiară	297
Tabel 21.14 Analiza economică	303
Tabel 21.15 Analiza de senzitivitate	308
Tabel 23.1 Grafic de rambursare a creditului, în rate anuale	330
Tabel 23.2 Grafic de rambursare a creditului, în rate semestriale	331
Tabel 24.1 Analiza comparativă a principalelor caracteristici ale foderilor europene alocate pentru perioadele 2007-2014 și 2014-2020	338

INTRODUCERE

Lucrarea de față își propune prezentarea unui set de instrumente care să asigure baza formării competențelor necesare oricărui manager. Într-o formă grafică schematică, sunt aduse într-o singură lucrare elementele esențiale specifice managementului proiectelor, planului de afaceri, studiului de fezabilitate, completate cu aspecte privind componentele mediului de afaceri sau identificarea surselor de finanțare a afacerilor, inclusiv condițiile și pașii de parcurs pentru extinderea unei afaceri în străinătate.

Pe parcursul desfășurării cărții sunt prevăzute o serie de lucrări aplicative care oferă posibilitatea deprinderii abilităților necesare elaborării și implementării unui proiect, plan de afaceri sau studiu de fezabilitate, inclusiv din perspectiva elaborării cu succes a unui proiect care să se califice pentru obținerea unei finanțări europene nerambursabile.

Lucrarea urmărește o serie de obiective între care se remarcă următoarele: prezentarea cunoștințelor specifice managementului proiectelor; înțelegerea sistemică și practică a unui proiect; întocmirea și parcurgerea fazelor unui proiect; cunoașterea modalităților de lucru în echipă în cadrul unei proiect; asigurarea resurselor operaționale ale unui proiect; conceperea și administrarea bugetului unui proiect; gestionarea comunicării în cadrul unui proiect; identificarea și prevenirea riscurilor asociate unui proiect; dezvoltarea aptitudinilor și competențelor decizionale necesare rezolvării problemelor complexe din mediul organizațional actual; înțelegerea sistemică a planului de afaceri și a studiului de fezabilitate; dezvoltarea aptitudinilor, abilităților și competențelor în elaborarea și implementarea unui plan de afaceri și studiu de fezabilitate; desfășurarea ideii afacerii în elemente specifice în vederea verificării și demonstrării viabilității acesteia; evidențierea avantajelor reale ale unei afaceri; dobândirea cunoștințelor necesare întocmirii și implementării proiectelor cu finanțare din fonduri structurale; iar pentru cei care îndrăznesc mai mult, care sunt condițiile de îndeplinit, respectiv pași de urmat, pentru ieșirea unei afaceri în afara spațiului local sau național unde a fost creată și s-a dezvoltat.

Cartea se adresează tuturor celor care considerând că au identificat o idee de afaceri ingenioasă pentru un segment de clienți țintă particular sau care doresc să își unească forțele cu alți parteneri în atingerea unui obiectiv comun legat de implementarea cu succes a unei idei de afaceri, dar mai ales studenților, masteranzilor, angajaților cu responsabilități directe în scrierea și derularea unor planuri de afaceri sau în aprobarea creditelor de afaceri.

Martie 2019

Autoarea

1 MEDIUL DE AFACERI

În general, studierea mediului de afaceri sau investițional reprezintă una din **fazele inițiale** ale procesului de realizare a unui proiect de investiții.

Cu toate acestea, studierea mediului de afaceri / investițional își păstrează importanța și ulterior implementării investiției, fiind esențială pentru perspectiva acesteia.

Mediul de afaceri reprezintă un concept complex foarte frecvent invocat în toate analizele economice, alături de care este atașat un atribut care variază între "**prietenos**" sau "**ostil**".

Practic, mediul de afaceri se manifestă din perspectiva unui ansamblu de relații care rezultă din **intersectarea unei afaceri cu diferite elemente ale mediului unde se creează și dezvoltă aceasta**. Aceste relații generează un ansamblu de repere privind climatul politic, societatea, economia, competiția, partenerii potențiali, resursele naturale și umane, nivelul de educație și setul de valori din societate, mediul natural, etica, societatea civilă și altele.

1.1 Segmentarea mediului de afaceri

Din perspective celor prezentate mai sus, metodele, mijloacele și procedeele la care se apelează pentru cercetarea mediului economic, juridic, politic și de altă natură în care se preconizează implementarea investiției au o semnificație considerabilă.

Din punct de vedere al investitorului, în mod particular al celui care își propune să acționeze într-un mediu străin, se impune **segmentarea mediului investițional general pe nivele de analiză**. Această procedură poate fi abordată inclusiv de către din autoritățile cu responsabilități în acest domeniu, deoarece studierea mediului investițional furnizează o serie de semnale și chiar idei în direcția îmbunătățirii climatului investițional și racordarea la standardele internaționale, inclusiv recomandări pentru potențialii investitori.

Segmentarea mediului investițional poate fi efectuată pe **patru nivele**:

- primul nivel: *economia națională*;
- nivelul al II-lea: *ramura* din care face parte proiectul de investiții;
- nivelul al III-lea: *regiunea* unde se implementează proiectul de investiții; și
- nivelul al IV-lea: *agentul economic* care implementează proiectul de investiții.

Cercetarea mediului investițional la nivelul fiecărui segment presupune utilizarea unor metode adecvate, în funcție de particularitățile și scopurile fiecăruia.

Studierea **mediului investițional general (nivelul I)** are în vedere trei componente principale, structurate astfel:

- *mediul politico-juridic*,
- *climatul macroeconomic și*

- *condiții generale.*

În categoria elementelor ce vizează **mediul politico-juridic** sunt incluse:

- stabilitatea politică și politica guvernamentală activă orientată în direcția promovării și susținerii principiilor libere de piață;
- garantarea proprietății prin Constituție, Cod Civil etc.;
- existența unui set de reglementări stabile aplicabile activităților întreprinzătorilor (în domeniile fiscalitate, creditare, concurență, comerț intern și extern, etc.).

În ceea ce privește **climatul macroeconomic**, sunt avute în vedere:

- rata inflației;
- regimul de impozitare pentru investitori;
- stabilitatea cursului valutar;
- existența unui sistem de subvenționare pentru investitori și activități productive;
- stabilitatea sectorului bancar și pieței titlurilor de valoare etc.

În categoria elementelor ce vizează **condițiile generale**, sunt incluse:

- resursele disponibile;
- infrastructura de piață;
- mediul social-cultural;
- situația mediului înconjurător din perspectiva măsurilor pentru protecția mediului.

În alegerea variantei de investire într-o **ramură (nivelul II)**, se analizează **criteriile**:

- *pieța* (mărimea, dinamica și potențialul pieței; cererea și oferta de produse; elasticitatea prețurilor; profitabilitatea),
- *concurența* (intensitatea concurenței; existența concurenților egali în raport unul cu altul; nivelul de specializare al concurenților; existența produselor alternative; gradul de completare a capacităților de producție),
- *barierele la intrarea în ramura respectivă* (canalele de distribuție; accesul către materii prime și materiale; problemele ramurii),
- *barierele de ieșire din ramura respectivă* (limitarea ieșirii de pe piață de către organele publice; specializarea activelor și posibilitatea reprofilării lor),
- *relațiile cu furnizorii* (existența furnizorilor; concurența dintre furnizori; eventuala integrare cu furnizorii),
- *factorii tehnologici* (nivelul de aplicare a tehnologiilor noi; complexitatea producției și a procesului de producție; patentele, drepturile de autor și licențele pentru producerea și comercializarea unui produs),
- *factorii sociali* (existența sindicatelor; procesele demografice; disciplina de muncă; relația “angajator-angajat”).

În stabilirea **gradului de atractivitate a regiunii (nivelul III)**, se au în vedere următoarele criterii:

- *nivelul de dezvoltare a regiunii* (produsul regional și greutatea specifică a valorii producției fabricate în regiunea dată în P.I.B.; volumul de producție din regiune pe locuitor; nivelul de asigurare cu produse alimentare; salariul mediu pe regiune; numărul de întreprinderi; volumul investițiilor pe locuitor),
- *nivelul de dezvoltare a infrastructurii investiționale* (numărul de antreprenori; volumul de materiale de construcție produse în regiunea dată; volumul energiei electrice produse pe cap de locuitor; densitatea căilor de comunicație (auto și feroviară); gradul de completare a capacităților de producție),
- *caracteristica demografică* (ponderea populației regiunii în populația totală a țării; raportul dintre populația urbană și cea rurală; nivelul de calificare al lucrătorilor),
- *nivelul de dezvoltare a relațiilor de piață și infrastructurii comerciale* (ponderea întreprinderilor private și publice în numărul lor total; numărul de întreprinderi cu investiții străine; numărul de bănci, companii de asigurări),
- *criminalitatea* (indicatori ce caracterizează nivelul criminalității (de exemplu, furturile));
- *mediul înconjurător* (starea mediului ambiant; gradul de poluare a râurilor, solurilor, aerului).

Ultima dimensiune a studiului mediului investițional vizează **nivelul agentului economic**. Din acest punct de vedere, investitorul analizează:

- ponderea și poziția agentului economic pe piață;
- reputația agentului economic în cercurile de afaceri;
- perspectivele dezvoltării sale;
- managementul firmei;
- indicatorii financiari (solvabilitate, lichiditate, rentabilitate, viteza de rotație a activelor);
- nivelul previziunilor volumului de producție;
- problemele și greutățile cu care se confruntă întreprinderea.

Studierea diferitelor segmente ale mediului investițional trebuie să se sprijine pe informații și date sigure precum: actele legislativ-normative; date statistice (rapoarte statistice, balanța de plăți externe); studii de piață; publicațiile de specialitate periodice; surse din internet; alte surse.

Aceste date pot servi ca suport real pentru documentarea investitorilor în vederea implementării unor noi proiecte de investiții.¹

¹ Georgeta Ilie (2012) – *Investiții străine directe*, Editura Prouniversitaria, București.

1.2 Analiza mediului de afaceri din perspectiva investițională

Orice decident la nivelul unei afaceri derulate fie pe piața autohtonă, fie pe piețe externe are în vedere permanenta analiză a mediului de afaceri unde acționează, astfel încât atunci când se identifică o oportunitate sau când afacerile sale au ajuns la un anumit nivel de maturitate să elaboreze strategii care prin implementare să genereze rezultate pozitive pentru compania investitoare.

Astfel, considerând **analiza mediului de afaceri ca o primă etapă a strategiei sale de dezvoltare**, investitorul va căuta răspunsuri legate de **economia, piața muncii, competiția, furnizorii, mediul, etica, societatea civilă** specifice mediului pentru care își pregătește strategia și evident pe baza evoluțiilor recente interne sau externe să caute să-și elaboreze, în limita instrumentelor avute, previziuni pertinente privind viitorul perspectivelor enumerate.

Continuând demersul analitic al oportunității realizării unei investiții, **al doilea pas este să identifice oportunități și amenințări** care decurg din această analiză de viziune. În acest context, va căuta să identifice punctele tari și punctele slabe ale mediul unde își implementează strategia.

Al treilea pas este să găsească răspunsul la întrebările fundamentale, strategice, pe care trebuie să și le pună orice investitor:

- care sunt **domeniile de activitate** (produsele și serviciile) pe care trebuie să se concentreze un investitor pe o anumită piață și care pot genera efecte pozitive pentru el;
- strâns legat de întrebarea precedentă, care sunt **clienții** pe care-i va servi afacerea investitorului și respectiv unde vrea și poate să vândă sau să exporte;
- ca o rezultată a cerințelor precedente, care va fi combinația: produse și clienți al investitorului, respectiv cu ce produse și pe ce piețe se va concentra investitorul;
- care este **avantajul competitiv al investitorului**, respectiv ce îl diferențiază pe acesta față de alți investitori, care sunt elementele lui forte, care i-ar putea garanta succesul. Aici sunt avute în vedere elementele cu care își susține investitorul avantajul său competitiv, respectiv procesele și sistemele, cunoștințele și abilitățile angajaților săi, tehnologiile și facilitățile strategice de care are nevoie investitorul pentru implementarea afacerii sale;
- care sunt **rezultatele financiare și non-financiare** pe care investitorul le va obține;
- care sunt eforturile și inițiativele pe care trebuie să le implementeze investitorul pentru că această strategie să fie implementată.

În cazul în care suma răspunsurilor la întrebările enumerate mai sus este pozitivă, **al patrulea pas este implementarea strategiei**.

În continuarea abordării prezentate mai sus, avem în vedere evidențierea acelor elemente și aspecte care ar răspunde cel mai bine sau din contră ar îngreuna sau împiedica un investitor în demersul său de a-și extinde afacerile sale pe o piață precum cea a României.