

Colecția „Mini MBA”

Cosmin Baiu

**ANTREPRENOR ÎN DIFICULTATE,  
CAUT FINANȚARE!**

Cosmin Baiu

# **ANTREPRENOR ÎN DIFICULTATE, CAUT FINANȚARE!**

- Produse financiar-bancare: descriere, analiză, exemple
- Analiza financiară în funcție de tipologia afacerii
- Redactarea planului de afaceri: studiu de caz



© Toate drepturile sunt rezervate Editurii Evrika Publishing.

*Orice reproducere a prezentei lucrări fără acordul editurii  
intră sub incidența legii.*

Text & Ilustrații: Cosmin BAIU

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**  
**BAIU, COSMIN**  
**Antreprenor în dificultate, caut finanțare!** / Cosmin Baiu. - București :  
Evrika Publishing, 2021  
ISBN 978-606-94903-5-8

334

<b>Redacție:</b>	tel.: 0725.113.963 0754.940.552 e-mail: redactia@evrikapublishing.ro
<b>Distribuție:</b>	tel.: 021.314.93.15 tel./fax: 021.314.93.16 e-mail: distributie@universuljuridic.ro

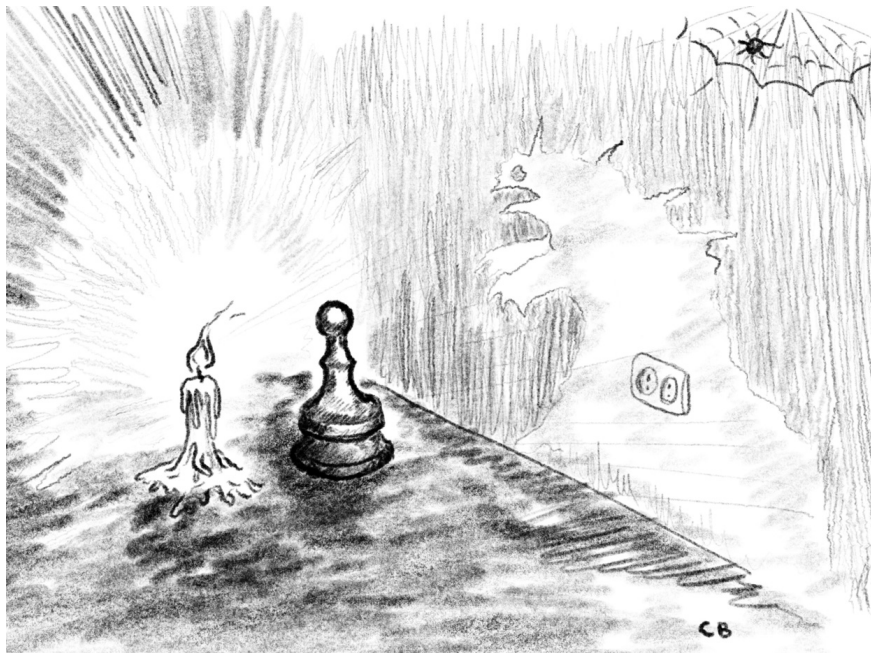
**evrikaaa.ro**  
**www.ujmag.ro**

## **Copiilor mei, Octavian și Victor**

*„Pentru cel pregătit de luptă, bătălia este pe jumătate câștigată.”  
Miguel de Cervantes (1547-1616)*

Toate exemplele și studiile de caz prezentate în această carte sunt fictive, create de către autor în scopul clarificării unor aspecte teoretice sau argumentării unor concepte.

Orice asemănare cu realitatea este nedorită și pur întâmplătoare.



### **Terminologie:**

KEUR - mii EURO

KRON - mii RON

MEUR - milioane EURO

MRON - milioane RON

# Cuprins

INTRODUCERE.....	9
CAPITOLUL 1. PRODUSE FINANCIAR-BANCARE: DESCRIERE, ANALIZĂ, EXEMPLE .....	21
1.1. Analiza structurii cifrei de afaceri.....	22
1.2. Creditele pentru capital de lucru.....	36
1.2.1. Linia de Credit .....	36
1.2.2. Creditele sezoniere.....	47
1.2.3. Credite de scontare facturi, descoperit de cont temporar .....	49
1.2.4. Factoring cu regres și fără regres.....	50
1.3. Creditele pe termen mediu și lung.....	55
1.3.1. Creditul de investiții.....	55
1.3.2. Leasingul financiar .....	64
1.3.3. Leasingul Operațional .....	76
CAPITOLUL 2. ANALIZA FINANCIARĂ ÎN FUNCȚIE DE TIPUL ACTIVITĂȚII DESFĂȘURATE .....	81
2.1. Analiza companiilor ce activează în domeniul agricol.....	82
2.2. Analiza companiilor ce activează în transport și distribuție; particularitățile magazinelor online.....	94
2.3. Analiza companiilor industriale; particularitățile companiilor de construcții; activități hoteliere.....	107
CAPITOLUL 3. PLANUL DE AFACERI. OBIECTIVE, STRUCTURĂ, REDACTARE.....	118
STUDIU DE CAZ: PLANUL DE AFACERI AL XYZ COMPANY SRL.....	127
CONCLUZII.....	148

# Introducere

Multiplele crize economice și financiare, inclusiv criza determinată de **COVID19** și pandemia declanșată la nivel mondial, au demonstrat întotdeauna multiplele sincope de comunicare și comportament existente în relația antreprenor-finanțator. De regulă, vina este împărțită, însă rezultatul este întotdeauna același: zeci de mii de IMM-uri și companii mari cu capital autohton ce își închid porțile, lăsând sute de mii de oameni pe drumuri, pierderi uriașe înregistrate de către sistemul bancar în ansamblul său pentru mai mulți ani la rând, ca urmare a creșterii exponențiale a cheltuielilor cu provizioanele pentru credite neperformante.

Pentru a afla ce anume a generat asemenea consecințe dezastruoase, trebuie să ne întoarcem în perioada de boom economic, atunci când iarba era mai verde, clienții se înghesuiau să ne cumpere produsele și serviciile, în timp ce nu mai conțineau telefoanele primite din partea unor bancheri enervanți, dornici să stabilească o întâlnire de prezentare a alternativelor de creditare. În acele vremuri optimiste, antreprenorul avea de regulă în fața sa mai multe alternative de dezvoltare și investiție și, din păcate, alegea de regulă să le urmeze pe toate, poate și din lipsa unei educații financiare solide. Astfel, alegea:

- să cumpere terenuri, să construiască hale destinate închirierii, chiar dacă activitatea sa nu necesita aceste lucruri;
- să-și satisfacă frustrări din copilărie: mașini de lux, iahturi, vacanțe și călătoriile exotice, plătite din banii companiei;
- să deschidă noi linii de business, despre care avea doar o idee vagă și să le finanțeze din cash-flow-ul generat de activitatea de bază; majoritatea acestor idei pe jumătate gândite se dovedeau într-un final neprofitabile;
- să contracteze cât mai multe linii de credit, de la mai multe bănci, de care să dispună la discreție, pentru a finanța orice cheltuială, utilă sau nu pentru companie, repetându-și în fiecare seară, înainte de culcare: „această companie este un SRL, dacă voi da greș, băncile n-au decât să se descurce, nu e treaba mea!”
- să sifoneze banii companiei prin împrumuturi acordate sieși, în calitate de asociat/acționar, să deschidă noi companii pe care să mute „strategic” activele valoroase ale companiei inițiale, obligând-o

pe aceasta să plătească chirie lunară pentru a-și folosi fostele sale capacități productive.

- să conducă despotice finanțele companiei, amestecând activitatea comercială, operațională și cea financiară într-un melanj haotic, ținut strâns în pumnul său drept, înconjurat de yesmeni lipsiți de valoare, care au învățat demult timp că „ceea ce spune șeful e literă de lege!”;

Bineînțeles că antreprenorii pot fi și cumpătați și raționali, înțelegând că atât economia țării, dar și domeniul în care își desfășoară activitatea sunt supuse unor cicluri economice, iar după fiecare perioadă de boom economic urmează o perioadă de declin, în care vânzările scad, costul finanțării crește, iar activele fixe (imobiliare, auto) devin nevandabile, în schimb imobilizează o mare parte din cash-flow-ul disponibil al companiei. Această categorie de antreprenori înțelege că se pricepe, au experiență la un singur capitol, la un tip de serviciu, o categorie de produse, însă nu la toate, așa că se concentrează pentru a perfecționa în permanență acel produs/serviciu, pentru a-l face mai profitabil, mai atractiv pentru clienți.





Însă, din păcate, această categorie de antreprenori constituie un procent modest în totalul antreprenorilor de talie mică și medie ce activează în economie și iată de ce, la apariția inevitabilă și ciclică a unei noi crize, iarăși sunt radiate mii și zeci de mii de afaceri ce dispar în neant, trăgând după ele tot atâtea visuri și speranțe deșarte de succes.

Voi da doar un **exemplu** de haos managerial, care face ca un antreprenor să nu-și cunoască de fapt afacerea și în final să o și piardă.

O companie cu capital autohton, să-i spunem „**Supermarket Alina SRL**”, deține peste 80 de marketuri alimentare în zona de sud-vest a țării, acoperind două județe. Cifra de afaceri înregistrată în ultimul bilanț este de 24 MEUR (milioane EURO), cu o pierdere netă de 200 KEUR (mii EURO). Compania deține finanțări pe termen scurt (linii de credit) în valoare de 9 MEUR, toate acordate de către o singură bancă. Antreprenorul se află într-o situație disperată: deși simte că magazinele au vânzări bune, îi lipsește tot mai acut capitalul de lucru, adică are nevoie în continuare de finanțare, de bani noi, și nu înțelege de ce, deoarece beneficiază de linii de credit generoase. Pe de altă parte, banca finanțatoare refuză să-i mai acorde noi credite, spunând că valoarea finanțărilor se apropie de jumătatea cifrei lui de afaceri anuale. Astfel, în cazul unei insolvențe (default, în limbajul de specialitate) banca urmează să piardă toate cele 9 milioane EURO acordate, deoarece garanțiile se compun preponderent din stocuri de produse alimentare și creanțe, în timp ce capitalul investit personal de investitor, pe care acesta îl riscă de fapt, este de 2-300 KEUR.

În aceste condiții, antreprenorul este nevoit să apeleze la o nouă bancă pentru a cere fie acordarea unei noi linii de credit, fie preluarea celor 9 MEUR și majorarea cu 1-2 MEUR. Argumentele lui sunt următoarele:

- „*Afacerea este de succes, dețin peste 70% cotă de piață pe zona de supermarket de proximitate, în regiune.*”
- „*Am nevoie de bani pentru plata salariilor și achiziția de marfă.*”
- „*Finanțatorul refuză să mă înțeleagă și, nedând curs solicitării mele, riscă să piardă și cele 9 MEUR deja cheltuite.*”

Observăm că întotdeauna la întâlniri antreprenorul vine însoțit de o persoană ce abia și-a terminat studiile de specialitate și care tace în permanență — este vorba de consultantul său financiar. Acesta îmi spune laconic ca domnul antreprenor „*are și alte afaceri, în domeniul cateringului și construcțiilor, al stațiilor de betoane etc.*”, dar pe care nu le înțelege.

Orice antreprenor trebuie să-și cunoască în permanență structura cifrei de afaceri și profitabilitatea fiecărei linii de business, este prima întrebare pe care o bancă ți-o adresează și este primul capitol cu care începe formularul de analiză de credit în orice bancă. În exemplul nostru, antreprenorul ne vorbea doar despre supermarketurile sale, însă structura cifrei sale de afaceri era următoarea:

Structura cifrei de afaceri „Supermarket Alina”			Profitabilitate
Vânzări în supermarket	18 MEUR	75%	-0,2 MEUR
Lucrări de asfaltare	2 MEUR	8%	-0,1 MEUR
Vânzări stație de betoane	3 MEUR	13%	-0,2 MEUR
Servicii de catering	1 MEUR	4%	+0,4 MEUR
<b>TOTAL</b>	<b>24 MEUR</b>	<b>100%</b>	<b>-0,1 MEUR</b>

Bineînțeles că, pentru a ajunge la această situație revelatoare, a fost necesară o intensivă muncă de investigație desfășurată cu ajutorul departamentului financiar, antreprenorul nu avea habar. Avem deci un conglomerat de linii de business, toate pe aceeași companie, dintre care doar una este profitabilă, cu o rată de profitabilitate de 40%, **respectiv activitatea de catering**, cu o cifră de afaceri de 1 MEUR/an. Toate celelalte afaceri sunt perdante! Mai mult, așa cum descoperim, în special liniile de asfaltare și stație de betoane au necesitat investiții masive, de 4-6 MEUR în echipamente, utilaje, achiziție și amenajarea bazei de producție.

Iată cum, pornind de la o simplă informație, aflăm adevărul trist și crud al acestei companii și modul în care un antreprenor mult prea optimist, însă slab pregătit și înconjurat de alți oameni slabi, a reușit să o îngenuncheze. Iată și povestea lui completă...