



Analiză comparativă: întreprinderile mici sau mijlocii versus organizațiile mari din România în condițiile societății bazate pe cunoaștere (partea a II-a)

Lect. univ. dr. Amedeo ISTOCESCU

Abstract

This paper presents some of the most important peculiarities of the small and medium size enterprises. We develop some topics, as for exemple "business", types of businesses, and characteristics of Romanian SME's sector. We try to understand the role of the "franchise" system in the economy, as a special type of a private small or medium sized enterprise.

Întreprinderile private mici sau mijlocii în economia contemporană

A. Ce este o afacere?

Sensurile conceptului de „afacere”

In economia modernă, prin **afacere** (firmă, întreprindere, organizație, deși termenii nu sunt perfect sinonimi) se înțelege o entitate legal constituită, cu o anumită formă de organizare, concepută în scopul de a obține profit pentru întreprinzător, prin conceperea și furnizarea de produse și/sau servicii unor consumatori intermediari sau finali. Indiferent cum sunt denumite, afacerile care predomină în economiile

dezvoltate, în țările capitaliste, sunt cele private, desfășurate în cadrul unor întreprinderi mici sau mijlocii.

Trei sunt sensurile în care, în mod obișnuit, se utilizează termenul de „afacere” (prin agregare de la simplu la complex):

a. **o întreprindere, organizație sau companie** cu un obiect de activitate distinct, care participă la producția de bunuri și/sau servicii pe plan local, național sau regional;

b. **un sector economic sau de afaceri**, reunind întreprinderile care au un anumit obiect de activitate, bine definit;

c. **ansamblul activităților** care se derulează într-un anumit context, într-un anumit spațiu geografic, la un moment dat.

Tipuri de afaceri

După forma de organizare și caracteristicile proprietății asupra întreprinderii, se pot constitui **patru forme de „afaceri”**, de organizații:

a. **Afacerea proprietate personală**, cea mai simplă formă legală de constituire a unei afaceri, se caracterizează prin faptul că are un proprietar unic, întreprinzătorul însuși, acesta răspunzând pentru toate obligațiile contractuale ale firmei și asigurând, de cele mai multe ori, inclusiv managementul acesteia. Acest tip de afacere, în care profitul revine în întregime, după impunere, proprietarului, se întâlnește, cel mai adesea, în domenii precum: prestări de servicii pentru populație sau pentru alte organizații; agricultură și domenii conexe; comerțul cu amănuntul. Dimensiunea mică sau mijlocie a acestor afaceri obligă proprietarul să acorde o atenție deosebită competitorilor, de regulă numeroși, datorită unei firești puteri concurențiale slabe a organizației, mai ales imediat după înființare.

b. **Afacerea în parteneriat** sau **organizația societară** reprezintă o formă specifică de organizare prin care două sau mai multe persoane, care urmăresc realizarea unui obiectiv comun, decid să demareze împreună

o afacere, în calitate de coproprietari (cotele de participare fiind, de regulă, diferite). Aceste persoane participă în măsură diferită nu numai la obținerea resurselor necesare, dar și la repartizarea rezultatelor financiare ale firmei create. Răspunderea proprietarilor, din punct de vedere legislativ, este comună, inclusiv cu averea personală. Managementul acestui tip de organizație este asigurat de către toți proprietarii sau de către o echipă de management numită de aceștia. Ca regulă, într-o economie dezvoltată, acest tip de afacere reprezintă 1-2% din numărul total de firme, iar dimensiunea acestora este mijlocie.

c. **Corporația** reprezintă o entitate legal constituită, dar complet separată din punct de vedere legislativ de proprietarii afacerii ca persoane fizice, ceea ce face ca veniturile corporației să fie impozitate separat de celelalte categorii de venit ale proprietarilor. Aceștia pot vinde sau pot cumpăra, sub formă de acțiuni, cotele parte din corporație care le aparțin, pe baza unui contract. Managementul corporației este asigurat de o echipă, numită adesea Comitet director și care este aflată sub conducerea unui manager general, pe baza unui contract semnat între cele două părți: proprietarii și managerii. Comitetul director este alcătuit din mai multe persoane angajate cu program complet pentru această activitate, dar și din persoane angajate cu program parțial, care asigură activități de consultanță pentru corporație. Circa 1-2% din totalul afacerilor dintr-o țară intră în categoria corporațiilor și au, de regulă, dimensiune mare sau foarte mare.

d. **Cooperativa** reprezintă un tip particular de afacere, o organizație cu răspundere limitată doar la patrimoniul social subscris de către acționari. Averea personală a asociaților este distinctă de sumele pe care aceștia le investesc în afacere. Fundamentate pe o anumită logică a „democrației economice”, cooperativele se pot organiza în variate domenii de activitate, dar mai ales în agricultură sau în zona serviciilor. Managementul acestui tip de afacere este asigurat, de cele mai multe ori, de către asociații care au format-o. Din totalul organizațiilor create într-o țară, cooperativele, asemănătoare întreprinderilor mici sau mijlocii, ocupă o pondere de 6-16%.

B. Ce este o întreprindere mică sau mijlocie?

Lumea (economică, socială, culturală) de astăzi se deosebește în mod fundamental de cea care începuse să se dezvolte în urmă cu circa 150 de ani, atunci când, în Statele Unite ale Americii, au apărut primele afaceri de familie sau individuale, care au precedat întreprinderile mici sau mijlocii private de astăzi. Cu timpul, acestea au constituit, în toată lumea, o interesantă și necesară alternativă la nevoia de punere în valoare a inițiativei private, a spiritului întreprinzător, a ideii de competitivitate.

După cel de-al Doilea Război Mondial, în efortul uriaș depus pentru redresarea economică a țărilor răvășite de conflagrație, a fost rândul marilor companii să creeze locuri de muncă, să producă bunuri și să ofere servicii la prețuri/tarife din ce în ce mai mici, astfel încât a fost posibilă apariția și chiar consolidarea treptată a unei clase de mijloc, devenite din ce în ce mai numeroase. Acestea au devenit rapid transfrontaliere, și-au extins afacerile, au creat filiale în țările în care exista un avantaj concurențial (legat de resurse sau de consumatorul final), iar astăzi pot fi întâlnite sub forma companiilor (mari) internaționale, mondiale, multinaționale, globale.

Cu toate acestea, întreprinderii nu și-a pierdut din interes, din actualitate, din motivația inițială, aceea de a asigura un profit corespunzător eforturilor depuse de întreprinzător și asociații acestuia, prin realizarea scopurilor pentru care a fost creată organizația privată mică sau mijlocie.

Acest tip de organizație își recâștigă, în prezent, și în România, rolul și locul cuvenit, atât pe plan economic, dar mai ales cultural și social. Detaliem în continuare aceste aspecte pe care le considerăm interesante, dar mai ales utile, pentru înțelegerea acestui „fenomen” în România.

Locul și rolul întreprinderilor mici sau mijlocii în economie

În prezent, în toate țările lumii, dar mai ales în cele dezvoltate din punct de vedere economic, cu tradiții democratice, cu un important și clar sistem legislativ, în care capitalismul își dovedește avantajele evidente, în care piața este singurul arbitru din economie, în care inițiativa privată este încurajată, se apreciază că **principala modalitate de dezvoltare o reprezintă și o va reprezenta în continuare, pentru multe decenii, creșterea importanței, rolului și ponderii întreprinderilor mici sau mijlocii în ansamblul economiilor naționale.**

Întreprinderile mici sau mijlocii **valorifică inițiativa întreprenorială** a persoanelor la care se manifestă spiritul întreprinzător, a celor pentru care inovația și creativitatea sunt generatoare de noi și importante oportunități de afaceri, a celor care reușesc să intuiască și să folosească avantajele unui mediu întreprenorial favorizant dezvoltării acestui sector. Întreprinderile mici sau mijlocii au devenit în ultimii ani, marcați de importante incertitudini și grave crize economice, **singurele organizații economice sau sociale care continuă să apară și să se dezvolte, care creează, în mod constant, noi locuri de muncă**, de cele mai multe ori pentru persoane calificate și cu o bună specializare, care reprezintă „sursa” de parteneri de afaceri pentru organizațiile mari și foarte mari, cu care dezvoltă relații speciale, în calitate de contractant sau subcontractant. Aceste întreprinderi au început să își creeze **o proprie cultură organizațională, centrată în jurul întreprinzătorului** și au dezvoltat o viziune modernă de **protejare a mediului ambiant exogen**, considerat un „aliat” al organizației, cu care trebuie creată o relație de colaborare și nu un „dușman” incomod, care trebuie eliminat.

Existența întreprinderilor mici sau mijlocii reprezintă un **cert avantaj** pentru întreprinzători, care își văd ideile concretizate în aceste organizații care le vor aduce un profit important, pentru companiile mari,

care au apărut ca urmare a dezvoltării unor organizații care la origine au fost mici sau mijlocii; pentru proprii lor salariați, care se află, de multe ori, la primul lor loc de muncă și unde dobândesc experiență, curaj și inițiativă pentru un inevitabil pas înainte spre lumea întreprinzătorilor; pentru economie în ansamblu, deoarece aceste întreprinderi generează și lansează, de regulă, idei noi, care se pot dovedi viabile și profitabile.

Clasificări ale întreprinderilor mici sau mijlocii

De la 1 ianuarie 2005, conform recomandărilor făcute de Comisia Europeană, **categoria întreprinderilor micro, mici sau mijlocii** este alcătuită din întreprinderi care angajează un număr maxim 250 de salariați, care au o cifră de afaceri anuală netă de până la 50 de milioane de euro și/sau dețin active totale în valoare de cel mult 43 de milioane de euro. Rezultă de aici, în mod clar, care sunt cele trei criterii de clasificare a întreprinderilor: numărul mediu de salariați, cifra de afaceri anuală netă și valoarea activelor totale.

Aceste organizații sunt în continuare preponderente în fiecare dintre țările membre ale Uniunii Europene și **reprezintă, în mod constant, 96-99% din totalul afacerilor**. Micile diferențe care apar între țări sunt generate de condițiile interne, de caracteristicile mediului întreprinător local, de „deschiderea” societății în ansamblu față de valorificarea spiritului întreprinzător, de cultura afacerilor, de tradiții. Ceea ce diferă mai mult, este ponderea fiecăruia dintre cele trei tipuri (micro, mici, mijlocii) în total, iar această pondere este influențată de potențialul financiar al întreprinzătorilor, de încrederea acestora în autorități și în legislație, de „mersul” de ansamblu al economiei din respectivele țări.

Ca urmare, la nivelul Uniunii Europene, prin întreprindere se înțelege **„orice entitate angrenată într-o activitate economică, indiferent de forma juridică de constituire”**. Astfel, pot fi considerate întreprinderi și persoanele fizice autorizate, asociațiile familiale, parteneriatele de afaceri, asociațiile de întreprinzători.

Este important să reținem faptul că, în timp ce respectarea pragurilor referitoare la numărul mediu de salariați este obligatorie, o întreprindere mică sau mijlocie poate alege să respecte unul dintre celelalte două criterii: fie cel referitor la cifra de afaceri anuală netă, fie cel referitor la activele totale. Nu este necesară satisfacerea concomitentă a ambelor criterii, iar depășirea unuia dintre ele permite păstrarea statutului de întreprindere mică sau mijlocie. Considerăm firească posibilitatea acestei alegeri, deoarece, de exemplu, prin chiar natura lor, întreprinderile din domeniul serviciilor, al comerțului sau al distribuției pot avea cifre de afaceri anuale nete mai mari decât firmele de producție la un volum cu mult mai mic al activelor nete. Acesta din urmă fiind un criteriu care permite măsurarea bonității unei întreprinderi, diversele tipuri de întreprinderi mici sau mijlocii pot beneficia de un tratament egal în determinarea „mărimii” lor.

În tabelul 1 se prezintă relația dintre tipul de întreprindere și criteriile standard de departajare a întreprinderilor micro, mici sau mijlocii, așa cum prevede legislația europeană în domeniu. Precizăm și faptul că în alte țări sau regiuni economice ale lumii se utilizează (și) alte criterii pentru departajarea întreprinderilor micro, mici sau mijlocii. Mai mult chiar, fiecare țară dezvoltă proprii programe de susținere a acestora, respectiv de încurajare a înființării în continuare a acestor organizații.

**Clasificarea întreprinderilor micro, mici sau mijlocii
în Uniunea Europeană**

Tabelul 1

Categoria întreprinderii	Număr mediu de salariați	Cifra de afaceri anuală	Active totale
Micro	sub 10	sub 2 milioane € (nedefinită în reglementările anterioare)	sub 2 milioane € (nedefinită în reglementările anterioare)
Mică	10-49	sub 10 milioane € (anterior 7 milioane €)	sub 10 milioane € (anterior 5 milioane €)
Mijlocie	50-249	sub 50 milioane € (anterior 40 milioane €)	sub 43 milioane € (anterior 27 milioane €)

Noua „definiție” introduce **trei categorii distincte de întreprinderi**, indiferent de gradul de mărime, respectiv micro, mici sau mijlocii: **întreprinderea autonomă, întreprinderea parteneră și întreprinderea legată**. Cele mai multe dintre întreprinderi sunt autonome, luând în considerare faptul că fie sunt total independente, fie că au încheiate unul sau mai multe parteneriate cu alte organizații, dar fără ca fiecare dintre acestea să depășească 25% din total. Dacă, în schimb, aceste parteneriate se situează între 25 și 50%, atunci relația este una firească între întreprinderi parteneri, iar peste acest prag, se consideră că întreprinderile sunt legate. Detaliem în continuare:

a. **Întreprinderea autonomă sau independentă** este aceea care nu deține capital social sau drept de vot în nicio altă întreprindere și dacă nicio altă întreprindere nu deține capital social sau drept de vot în aceasta. De asemenea, această calitate se păstrează chiar dacă întreprinderea deține mai puțin de 25% din capitalul social sau din dreptul de vot în una sau în mai

multe întreprinderi și/sau dacă o altă întreprindere nu deține mai mult de 25% din capitalul social sau din dreptul de vot al primei întreprinderi. Atunci când o întreprindere este autonomă conform acestor criterii, ea nu poate fi parteneră sau legată cu o alta. Ca excepție, pot fi considerate întreprinderi autonome, chiar dacă plafonul de 25% din capitalul social sau din dreptul de vot a fost depășit, corporațiile de interes public, companiile cu capital de risc, „îngerii de afaceri”, universitățile și centrele de cercetare declarate ca fiind non-profit, autoritățile locale autonome cu mai puțin de 5000 de locuitori și cu un buget anual mai mic de 10 milioane de euro.

b. **Întreprinderea parteneră** este cea care realizează parteneriate financiare majore cu alte întreprinderi, dar fără ca, în cadrul acestor parteneriate, întreprinderile să aibă control direct sau indirect una asupra celeilalte. În această situație, capitalul social și/sau dreptul de vot deținute la cealaltă organizație sunt cuprinse între 25 și 50%, respectiv o altă organizație deține între 25 și 50% din capitalul social și/sau dreptul de vot al primei întreprinderi. Evident, atunci când este parteneră, o întreprindere nu poate fi nici autonomă și nici legată de o alta. Sunt considerate întreprinderi partenere investitorii, universitățile, autoritățile publice locale care au statutul unor organisme publice, care pot deține până la jumătate din capitalul social, acțiunile sau dreptul de vot al unei alte întreprinderi, fără a-și pierde statutul de întreprindere mică sau mijlocie.

c. **Întreprinderea legată** este aceea care, printr-o relație specială, formează un grup prin intermediul controlului direct sau indirect asupra dreptului de vot al unei organizații sau prin abilitatea de a exercita o influență dominantă asupra organizației prin intermediul capitalului social deținut în proporție de peste 50%. Două sau mai multe întreprinderi sunt legate atunci când se caracterizează prin (una dintre) următoarele tipuri de legături: o întreprindere deține majoritatea capitalului social, a acțiunilor sau a dreptului de vot la o alta; o întreprindere are dreptul de a numi sau de a demite majoritatea membrilor Consiliului de administrație sau ai echipei de management dintr-o altă organizație; contractul dintre întreprinderi, statutul sau o anume clauză din

actul de constituire permite unei întreprinderi să exercite o influență dominantă asupra celeilalte; o întreprindere are posibilitatea, prin acord încheiat cu o altă organizație, să exercite controlul asupra capitalului, asupra acțiunilor sau asupra majorității drepturilor sale de vot.

Caracteristicile definitorii ale întreprinderilor private mici sau mijlocii

Cele mai multe dintre caracteristicile întreprinderilor private mici sau mijlocii din România sunt, în mod firesc, în mare parte, comune cu cele ale organizațiilor similare din orice altă țară în care este stimulată crearea acestui tip de organizație, a cărei contribuție la dezvoltarea economică, socială și culturală de ansamblu este în continuă creștere. O mică parte dintre acestea sunt atât de mult influențate de factori specifici încât se constituie în certe elemente de diferențiere, în cazul unei analize comparative. În fond, existența acestor două tipuri de caracteristici și evidențierea specială a celor profund specifice unei țări este menită să asigure exact necesara diferență specifică, o adevărată sursă de avantaj concurențial. Nici România nu poate face excepție de la această „regulă”, poate exact datorită interesantei îmbinări a celor două categorii de caracteristici pe care le prezentăm în continuare.

Caracteristici comune ale întreprinderilor mici sau mijlocii

Caracteristicile comune ale întreprinderilor private mici sau mijlocii, întâlnite în toate economiile dezvoltate, rezidă în faptul că acestea:

- a. sunt create de întreprinzători, singuri sau în asociere;
- b. sunt conduse, în cele mai multe cazuri, chiar de către întreprinzătorii care le-au creat și în mult mai puține situații, de către

un manager, o echipă de management sau de către un specialist/consultant în management (persoană fizică sau juridică);

c. sunt puternic personalizate, fiind create astfel încât să reflecte personalitatea (puternică a) întreprinzătorului-creator;

d. servesc realizării, în primul rând, a unor obiective personale ale creatorilor lor sau a unor obiective de grup ale celor din anturajul „intim” al întreprinzătorului;

e. se constituie și funcționează în cele mai diverse domenii ale vieții economice sau sociale, în funcție de „ideile” întreprinzătorului;

f. își propun, de cele mai multe ori, să valorifice oportunități de afaceri existente pe plan local;

g. se bazează pe intuiția, flerul și talentul întreprinzătorului; pe educația, pregătirea, experiența acestuia; pe inteligența, carisma și capacitatea sa de a crea, menține și valorifica relații; pe profesionalismul, buna pregătire de specialitate și în domeniul managementului a întreprinzătorului (orice combinație este nu doar posibilă, dar și utilă);

h. acționează, sub apanajul unui important avantaj competitiv, din ce în ce mai mult, în calitate de contractant sau subcontractant pentru companiile mari, sub a căror „umbrelă” își desfășoară activitatea economică;

i. sunt flexibile și adaptabile ușor la condițiile exogene ale mediului întreprinzătorial aflat, de regulă, în continuă schimbare;

j. beneficiază de o legislație specifică (economică, fiscală, de resurse umane), iar în situații dificile chiar de o atenție deosebită și de un sprijin evident (avantaje fiscale, facilități) din partea autorităților;

k. angajează, de regulă, personal cu pregătire „generalistă”, capabil să accepte schimbări rapide, în fond adevărate provocări, față de companiile mari, care preferă salariații cu pregătire de (strictă) specialitate;

l. creează, în mai mare măsură decât marile companii, noi locuri de muncă, deoarece aceste organizații „cresc”, se dezvoltă, își extind afacerile, se asociază cu alte întreprinderi, adesea tot din categoria celor mici sau

mijlocii, intră în diverse alte tipuri de afaceri (în sensul de activități economice sau sociale);

m. reprezintă, în anumite condiții, adevărați competitori pentru companiile mari, mai ales pe termen scurt și/sau mediu, prin ridicata lor capacitate de adaptare la mereu noile condiții ale mediului de afaceri;

n. au generat, prin chiar existența lor și prin nevoile lor în creștere, apariția și succesul în afaceri ale altor organizații private mici sau mijlocii, de tipul instituțiilor de creditare și/sau de garantare a creditelor, de tipul firmelor de consultanță, de tipul agențiilor neguvernamentale și a celor patronale de sprijinire a întreprinderilor private mici sau mijlocii.

Caracteristici specifice întreprinderilor românești mici sau mijlocii

Caracteristicile specifice întreprinderilor românești private mici sau mijlocii constau în faptul că acestea:

a. sunt create, adesea, fără o motivație fermă, reală și precisă, fără o matură chibzuință, fără o analiză complexă a mediului intreprenorial, fără o înțelegere serioasă a oportunităților de afaceri, aproape ca un „mof” al întreprinzătorului;

b. valorifică în prea mare măsură și prin urmare fără rezultatele scontate, oportunități de afaceri temporale și nu de perspectivă;

c. sunt împovărate, chiar excedate, de o legislație greoaie, extrem de fluidă, încă neadaptată cerințelor Uniunii Europene (deși mult mai coerentă decât cea din perioada anterioară anului 2004, de exemplu);

d. folosesc salariați care nu au întotdeauna nici pregătirea necesară, nici motivația adecvată, nici interesul de a dobândi experiență;

e. sunt conduse, în cea mai mare parte, în mod empiric, la bunul plăc, la întâmplare (și deloc pe baza managementului științific), de către întreprinzători confuzi, nepregătiți și insuficient motivați, care își încearcă de fapt norocul în lumea afacerilor și care în mare parte eșuează rapid;

f. sunt conduse, în cea mai mare parte a cazurilor, de către întreprinzător și nu de către un manager, iar instrumentele folosite sunt empirice și neadecvate momentului, contextului și conjuncturii actuale;

g. nu sunt interesate să permită realizarea transferului de cunoștințe manageriale de la alte organizații, din alte sisteme de management, din alte culturi.

C. Evoluția întreprinderilor mici sau mijlocii în economia românească

Este firesc să amintim faptul că, asemenea celorlalte țări din Europa, în perioada interbelică și în România au apărut în mod constant și s-au dezvoltat (iar unele dintre ele au făcut chiar istorie) din ce în ce mai multe și mai performante întreprinderi private mici sau mijlocii. Valorificând oportunități locale, beneficiind de avantajul strategic al amplasării în această zonă a continentului (vecinătatea cu Marea Neagră și fluviul Dunărea) și de o viziune politică liberală, intrând în relații de afaceri cu organizații similare din alte țări, acționând mai ales în domeniul agriculturii, al comerțului sau chiar al producției industriale, aceste întreprinderi au constituit primele încercări reușite de instaurare a capitalismului economic în România. Perioada care a urmat, reprezentată de cel de-al Doilea Război Mondial, dar mai ales de instaurarea comunismului a fost însoțită de o stagnare firească a acestor inițiative, culminând chiar cu interzicerea lor în totalitate. Naționalizarea bunurilor și a terenurilor, în anul 1948, și cooperativizarea forțată a agriculturii, în anul 1949, au întrerupt pentru patru decenii orice formă de manifestare a spiritului întreprinzător în țara noastră.

Anul 1990 a reprezentat o cotitură esențială și definitivă pentru economia României, ca urmare a renașterii întregului continent european pe coordonatele democrației, liberalizării pârgurilor economice, manifestării liberei concurențe, stimulării și aprecierii inițiativei particulare. Patru sunt etapele care s-au succedat din 1990 până în prezent, în ceea ce privește

evoluția întreprinderilor private mici sau mijlocii din țara noastră. Prezentarea lor și a principalelor caracteristici sunt menite să permită o corectă **analiză a acestor evoluții**, dar și să schițeze posibile evoluții pentru anii care urmează.

1. Perioada cuprinsă între anii 1990 și 1995 este caracterizată prin redescoperirea dificilă a valențelor acestui sector al economiei românești post-comuniste. În acești ani au fost înființate din ce în ce mai multe întreprinderi private mici sau mijlocii, în toate domeniile de activitate. Cea mai mare parte a acestora au încercat să valorifice oportunități de afaceri temporare, să speculeze anumite situații, să profite de modificările firești ale comportamentului social, economic sau de afaceri a populației țării, după decenii de constrângeri. Cele mai multe dintre organizațiile înființate în acești ani au eșuat rapid, dar unele au reușit să se mențină în afaceri, să se dezvolte, reprezentând și astăzi exemple de succes pentru mereu noii întreprinzători. Numărul mediu de întreprinderi mici sau mijlocii înființate anual a oscilat între 50.000 și 130.000, ceea ce reprezintă, din perspectivă istorică, o situație de excepție. Și ieșirea lor din afaceri a fost la fel de spectaculoasă. Astfel, durata medie de viață a acestora a fost de circa nouă-zece ani pentru numai 10% dintre organizații, de circa șapte ani pentru 30%, de circa cinci ani pentru 50% și de doi-trei ani pentru 70-80% dintre organizații. Mediul întreprinzătorial era puternic defavorizant acestui tip de inițiativă. De fapt, cam acestea sunt valorile statistice firești pentru această etapă de revigorare economică a unei țări stăpânite decenii la rând de centralizare și izolare.

2. Perioada cuprinsă între anii 1996 și 2000 a fost una extrem de dificilă pentru întreprinzători și pentru afacerile lor, rămânând, până în prezent, cea mai negativă din istoria întreprinzătoriatului românesc contemporan. Greșelile economice și politice ale perioadei precedente, fiscalitatea eronată (inexistența impozitului pe profit pentru afacerile private), dezechilibrele majore valutare-financiare (inflația uriașă, de 294% în

anul 1993, deprecierea monedei naționale cu 100% la începutul anului 1996, față de nivelul din anul 1995) au determinat un recul evident al inițiativei private. Ca urmare, numărul mediu de firme private mici sau mijlocii înființate în România a scăzut la circa 30.000-40.000. Concomitent, retragerea din afaceri a celor existente sau nou înființate s-a accentuat. Se manifesta, în continuare, un mediu întreprinzător defavorizant inițiativelor private. Semne evidente de redresare a acestei situații dificile au apărut în anul 2000. Măsurile economice care au fost atunci adoptate au început să își facă treptat efectul, generând din nou „gustul” întreprinzătorilor pentru înființarea de noi întreprinderi mici sau mijlocii.

3. Perioada cuprinsă între anii 2001 și 2006 a fost cea în care s-a reușit îndreptarea erorilor majore ale perioadei precedente, iar întreprinzătorul privat a redevenit o prioritate economică. Inflația a scăzut spre niveluri anuale cuprinse între 15 și 30%, cursul de schimb devenise sustenabil, impozitul pe profit avea valori suportabile pentru întreprinzători și generoase pentru bugetul statului. Era de acum evident faptul că întreprinderile mici sau mijlocii creau un număr important de locuri de muncă, absorbeau o mare parte dintre salariații care își pierdeau serviciul în organizații ale statului, care se privatizau și treceau prin procese firești, dar dureroase de restructurare, contribuiau cu ponderi din ce în ce mai mari la creșterea economică, la realizarea produsului intern brut, la reducerea treptată a ratei șomajului, devenit excesiv. Numărul mediu de întreprinderi mici sau mijlocii înființate anual a crescut spre 50.000, ceea ce reprezenta o valoare sustenabilă din punct de vedere economic și social. Mai mult, o mare parte dintre aceste organizații s-au stabilizat, au încheiat parteneriate cu firme publice, au devenit contractanți pentru companii (mari) străine care au dezvoltat afaceri și în România, au creat în continuare locuri de muncă bine plătite. În sfârșit, mediul întreprinzător românesc devine permisiv, valorificând inițiativa privată.

4. **Perioada actuală, care a început în anul 2007, marcată în primul rând de aderarea României la Uniunea Europeană, este cea care va genera mari, necesare, importante și vitale schimbări în lumea afacerilor private.** Noile oportunități economice specifice secolului al XXI-lea, multiplele valențe ale tehnologiei informaționale și ale comunicării organizaționale, transferul internațional de cunoștințe manageriale, rolul activ al celor mai relevante informații, devenite resurse ale cunoașterii organizaționale, legislația economică europeană, educația întreprinzătorilor și pregătirea profesională permanentă, cultura generală, dar și cea economică, noul spirit întreprinzător de inspirație europeană, provocările permanente ale economiei contemporane, chiar și gravele sale crize și dezechilibre, reprezintă tot atâtea provocări pentru întreprinzătorii, mai ales tineri, de astăzi, dar în mod deosebit pentru cei de mâine. Din nou, numărul mediu de organizații care se înființează anual a revenit la valori cuprinse între 30.000 și 40.000, ceea ce reprezintă „firescul” acestei perioade. Întreprinzătorii sunt mai riguroși în sesizarea oportunităților, în articularea resurselor, în crearea parteneriatelor, în formarea echipelor, astfel încât organizațiile pe care le creează să aibă existența (aproape) garantată și să fie longevive. De acum, se poate aprecia că în România se manifestă pe deplin un mediu întreprinzător favorizant dezvoltării inițiativei private a (tinerilor) întreprinzători, creatori de întreprinderi mici sau mijlocii.

La sfârșitul anului 1997, în România erau înregistrate circa 567.000 de microîntreprinderi și întreprinderi private mici sau mijlocii, înființate pentru a desfășura afaceri în toate domeniile de activitate.

D. Aportul întreprinderilor mici sau mijlocii la dezvoltarea economică a României și perspectivele acestora pe termen mediu

În prezent, în România, este recunoscut faptul că întreprinderile private mici sau mijlocii reprezintă un element cheie al dezvoltării economice și sociale de ansamblu, al valorificării unor noi și importante oportunități de afaceri, al creării de noi și înalt calificate locuri de muncă, al dezvoltării durabile și al protecției mediului ambiant exogen.

Aportul întreprinderilor mici sau mijlocii din România la dezvoltarea economică de ansamblu

Analiza apariției și dezvoltării sectorului întreprinderilor mici sau mijlocii, în perioada de după 1990, demonstrează următoarele **aspecte relevante**:

- a. sectorul privat a devenit un important sector economic, **ponderea acestuia în produsul intern brut** fiind cuprinsă, în funcție de domeniul de activitate, între 50 și 70%;
- b. sectorul privat asigură o **importantă parte din bugetul de stat**, respectiv din celelalte bugete, de circa 50-60%;
- c. sectorul privat **a creat circa trei milioane de locuri de muncă noi**, ceea ce a atenuat impactul șomajului cronic generat de valurile succesive de disponibilizări care au avut loc în sectorul controlat anterior de stat. Astăzi, cu diferențe firești de la un sector economic la altul, circa 55-60% din forța de muncă activă este ocupată în sectorul întreprinderilor mici sau mijlocii;
- d. sectorul privat, foarte diversificat, a reușit să **adapteze oferta de produse și/sau servicii la cererea manifestată de piață**;

e. sectorul privat **contribuie** cu mai mult de 60% **la exporturile țării**, mai ales în domeniul agriculturii, al produselor industriale, chiar dacă uneori valoarea adăugată nu este ridicată;

f. sectorul privat a contribuit la **eficientizarea unor entități economice din proprietatea statului**, prin preluarea rapidă a personalului disponibilizat, prin exploatarea unor active utilizate anterior ineficient sau chiar neutilizate, prin realizarea unor activități externalizate de către aceste organizații mari, de stat;

g. sectorul privat a creat condițiile necesare pentru **reorganizarea, folosind avantajele întreprinderii, a unor organizații mari, de stat**, prin intermediul intraprenariatului economic și managerial;

h. sectorul privat a generat **creșterea competiției economice**, mai ales în sectoarele de vârf ale economiei, ceea ce a condus la o reșezare a prețurilor în sensul scăderii acestora și a corelării lor cu nivelul real al costurilor, cu cerințele de calitate ale clienților și cu nevoia de profitabilitate a organizațiilor;

i. sectorul privat a generat o **diminuare, chiar eliminare, a rolului monopolist al unor companii mari**, suficient de rigide, astfel încât să fie „învinse” de flexibilitatea și facila adaptare la noile condiții, de care dau dovadă întreprinderile mici sau mijlocii;

j. sectorul privat a generat **multiple și interesante alternative economice și sociale în diverse domenii de activitate**: turism, agrement, timp liber, HoReCa, servicii, consultanță, cercetare științifică, educație, sănătate, transport. Cele mai interesante sunt cele care rezultă din combinarea a două sau mai multe dintre aceste domenii, aparent distincte, dar extrem de apropiate, din punctul de vedere al consumatorului final;

k. sectorul privat este cel care a încercat să caute și să **ofere soluții ecologice** pentru unele dintre ele mai poluante și distructive pentru mediu activități economice;

l. sectorul privat asigură companiilor mari **necesarii parteneri de afaceri**, în absența cărora ar fi greu de imaginat că acestea ar putea

funcționa, sub forma contractanților și a subcontractanților diverselor materii prime, materiale, semifabricate, utilități ori chiar diverse categorii de servicii în care au expertiza necesară.

Perspectivile întreprinderilor românești private mici sau mijlocii pe termen mediu

Etapa actuală pe care o parcurg întreprinderile private mici sau mijlocii din România, de fapt a patra, a cărei derulare a început odată cu aderarea la Uniunea Europeană, ne permite ca, pe baza analizei evoluțiilor din cele trei perioade precedente, să putem schița cele mai importante perspective ale întreprinderii românești în anii care urmează. Dezvoltăm în continuare aceste **perspective**:

a. **diversificarea oportunităților de afaceri**, mai ales a celor generate de creșterea vânzărilor pe piața internă, ca urmare a creșterii puterii de cumpărare a populației; asimilarea de noi produse, ca urmare a transferului internațional de cunoștințe manageriale; pătrunderea pe noi piețe, ca urmare a eliminării barierelor vamale și fiscale; realizarea unor parteneriate în afaceri, cu companii românești mari, dar și cu companii străine, indiferent de gradul de mărime; utilizarea unor noi tehnologii, ca urmare a restructurării industriei;

b. **realizarea unor performanțe economice superioare celor obținute în anii precedenți**, ca urmare a unui management mai performant, axat pe elemente științifice;

c. **depășirea celor mai frecvente dintre dificultățile cu care aceste organizații se confruntă**: fiscalitate împovărătoare; birocrație administrativă excesivă; corupția, indisciplina financiară;

d. **diversificarea piețelor pe care acționează**: locală și națională; Uniunea Europeană; alte țări europene; alte țări ale lumii;

e. **multiplicarea relațiilor de afaceri, dublată de creșterea numărului posibililor parteneri de afaceri**, ca urmare a aderării României la Uniunea Europeană;

f. **multiplicarea efectelor pozitive ale Pieței Unice Europene asupra întreprinderilor mici sau mijlocii**: acces mai facil pe piețe, legislație comunitară coerentă;

g. **utilizarea în creștere a instrumentelor de management, conștientizarea rolului esențial al previziunii**, prin realizarea și punerea în practică a strategiilor, a politicilor și a planurilor;

h. **crearea unei competiții autentice între întreprinderile mici sau mijlocii, respectiv între acestea și organizațiile mari și foarte mari**, ceea ce a condus la: îmbunătățirea calității produselor și/sau serviciilor realizate; un raport corect între preț și calitate; îmbunătățirea imaginii organizațiilor; dezvoltarea capacităților interne de inovare, pe baza creativității personalului; reconfigurarea relațiilor cu mediul social sau de afaceri; acordarea unei atenții speciale politicilor de personal.

E. Forme juridice ale întreprinderilor mici sau mijlocii

În România, ca în toate statele Uniunii Europene, se întâlnesc următoarele forme juridice de organizare a activităților economice în cadrul întreprinderilor micro, mici sau mijlocii:

- *persoană fizică*, ce desfășoară o activitate independentă, autorizată de către primăria locală, cu înregistrare ulterioară la Oficiul Registrului Comerțului și care nu are personalitate juridică;
- *asociație familială*, care se constituie între membrii unei familii și se autorizează și se înregistrează după aceeași procedură ca și persoana fizică; nu are personalitate juridică;

- *societate comercială*, care se constituie în vederea efectuării activităților comerciale, prin asocierea unor persoane fizice și/sau juridice. Aceasta se poate înființa în una din următoarele forme juridice:
 - societate în nume colectiv;
 - societate în comandită simplă;
 - societate cu răspundere limitată;
 - societate pe acțiuni;
 - societate în comandită pe acțiuni;
- *filiala*, care se înființează pentru oricare dintre formele de societate comercială enumerate anterior și are personalitate juridică.

F. Franciza și tipurile acesteia

Conceptul de franciză

Conceptul de franciză „scapă” oricărei intenții de definire exactă, deoarece cu cât sursele de informare sunt mai vaste, cu atât definițiile sunt mai diferite. Astfel, **dicționarele de specialitate** prezintă franciza ca fiind un sistem de comercializare bazat pe o colaborare continuă între persoane fizice sau între persoane juridice independente din punct de vedere financiar, prin care o persoană denumită francizor acordă altei persoane denumită francizat, dreptul de a exploata sau de a dezvolta o afacere, un produs, un serviciu, o tehnologie. Mai mult, francizorul furnizează întregul concept al afacerii, însoțit de pachetul de informații complet necesar pentru demararea acesteia, adesea împreună cu o strategie de marketing testată și cu necesarele cunoștințe de specialitate.

De fapt, franciza se realizează prin reproducerea unei afaceri de succes în condițiile convenite cu titularul afacerii, francizorul. Franciza presupune, în fond, un transfer de cunoștințe de la titularul afacerii de succes

către un întreprinzător selecționat de către acesta. Franciza se referă la exploatarea unor drepturi de proprietate industrială sau intelectuală aparținând titularului unei afaceri de succes de către un alt întreprinzător, în schimbul unui preț convenit între părți. Franciza reprezintă astfel un parteneriat total între francizor și francizat, dublat de un schimb permanent de informații între aceștia, o cooperare continuă pentru reușita în afaceri, care este comună.

Revista „Francise International” definește o franciză ca fiind un concept de afacere prin care francizatul plătește pentru marca pe care o primește, ca și pentru instruirea și cunoștințele asociate sistemului, operațiunilor și sistemului comercial al francizorului printr-o taxă inițială, de regulă fixă și printr-o taxă ulterioară, numită taxă de franciză, care este variabilă, fiind dependentă de cifra de afaceri.

O definiție mai completă și mai complexă propune **Asociația Română de Franciză**, și anume: un sistem de comercializare a produselor și/sau serviciilor și/sau tehnologiilor, bazat pe o colaborare strânsă și continuă între partenerii de afaceri, întreprinderi distincte și independente sub aspect juridic și financiar, mai precis între francizor și francizații săi, prin care francizorul acordă francizaților săi dreptul și le impune acestora obligația de a exploata o afacere în conformitate cu conceptul francizorului. Dreptul astfel transmis de către francizor francizatului îl autorizează pe acesta din urmă, dar îl și obligă, în schimbul unei contribuții financiare directe sau indirecte, fixe sau variabile, plătită o singură dată sau pe întreaga durată a relației dintre firme, să utilizeze numele firmei și/sau marca produselor, serviciilor, tehnologiei, cunoștințelor de management ori alte drepturi de proprietate intelectuală, drept care este susținut prin aport continuu de asistență de specialitate din partea francizorului, pe întreaga durată a contractului de franciză încheiat între părți în acest scop.

Caracteristici ale francizei

Pentru orice franciză, „**marca**” are o importanță vitală, reprezentând exact elementul care o diferențiază de o afacere obișnuită. Pentru consumatori, marca reprezintă un mijloc comod de recunoaștere rapidă a unor categorii de produse sau servicii pe care experiența lor proprie sau a unor cunoscuți le recomandă ca fiind de preferat, față de bunurile asemănătoare. În contextul francizării unei mărci, **aceasta poate însemna:**

a. un nume, un semn, un simbol, un desen, o combinație de elemente, destinate să ajute la identificarea produselor sau serviciilor unui francizor, dar mai ales la diferențierea lor de cele ale competitorilor;

b. un nume de comerț, folosit pentru a se putea identifica anumite francize;

c. un ansamblu de semne distinctive menite să individualizeze un produs, o gamă de produse sau servicii, o franciză în raport cu cele ale firmelor concurente, să garanteze calitatea produselor sau serviciilor și să certifice notorietatea și prestigiul francizorului;

d. o anumită reprezentare grafică, care servește la diferențierea produselor sau serviciilor unor întreprinderi de cele ale altor organizații economice sau sociale.

Se înțelege că nu toate mărcile se pretează pentru a fi francizate. Există câteva **condiții** care, dacă sunt asigurate, conduc la succesul unei francize, și anume: simbolul să fie simplu și atractiv; simbolul să fie ușor identificabil, să iasă deci în evidență; să fie ușor de reținut, de memorat; să conțină elemente cu valoare culturală; să genereze, prin consumul bunurilor care apar sub respectivul semn, o valoare suplimentară față de cea a bunurilor competitorilor.

În mod obișnuit, mărcile se deosebesc unele de altele prin chiar unele dintre **elementele care le constituie**, anume:

a. numele de marcă, adică expresia verbală, care este cea mai cunoscută, din perspectiva consumatorilor;

b. emblema, adică „simbolul”, care trebuie să fie ușor de recunoscut și care trebuie să aibă un puternic impact vizual;

c. marca depusă, care trebuie să beneficieze de protecție legală, asigurând acesteia unicitatea și evitând, pe cât posibil, copierea ei de către alți producători sau comercianți;

d. dreptul de proprietate, de reproducere, de vânzare (copyright) care îi poate asigura francizorului avantaje financiare firești;

e. setul de idei, culori, atitudini și mesaje cu care se asociază marca;

f. elemente fizice și/sau estetice, emoționale și/sau raționale cu care se asociază marca.

Dicționar de franciză

Prezentăm, în continuare, câteva dintre cele mai des întâlnite **concepte** care fac posibilă înțelegerea corectă a complexelor relații care se constituie cu ocazia încheierii unui contract de franciză.

Francizorul este acel comerciant care:

a. este titularul drepturilor (de proprietate, de exploatare) asupra unei mărci înregistrate;

b. exercită aceste drepturi pe o durată cel puțin egală cu durata contractului de franciză;

c. conferă altor persoane fizice sau juridice, prin intermediul contractului de franciză, dreptul de a exploata sau de a dezvolta o afacere, un produs, un serviciu, o tehnologie;

d. asigură beneficiarului francizei, francizatul, o pregătire inițială, pentru corecta exploatare a mărcii sale;

e. utilizează salariați, dar și resurse financiare pentru promovarea propriei mărci, în folosul tuturor francizaților, asigurând dezvoltarea, marketingul și viabilitatea bunului francizat.

Francizatul este un comerciant, persoană fizică sau persoană juridică, selecționat și pregătit de către francizor, care aderă la principiul

omogenității rețelei de franciză din care urmează să facă parte, așa cum este creată această rețea de către francizor. Francizatul preia, în baza contractului de franciză, producerea, dezvoltarea, comercializarea bunului care face obiectul respectivului contract.

Rețeaua de franciză cuprinde un ansamblu de raporturi contractuale între un francizor și mai mulți beneficiari, francizații acestuia, în scopul promovării unui produs, unui serviciu, unei tehnologii, precum și pentru dezvoltarea producției și a distribuției bunurilor respective.

Master Franchising reprezintă o persoană fizică sau o organizație juridică desemnată drept „concesionar principal” într-o anumită țară, pentru a putea dezvolta acolo o rețea de franciză după marca, stilul comercial și sistemul de comercializare al francizorului. Dezvoltarea rețelei se face prin subfrancizare regională, multiplă sau unică.

Regional Franchising desemnează mai multe persoane fizice sau juridice considerate „concesionari regionali” într-o anumită țară pentru a dezvolta regiuni mari din respectiva țară (orașe, regiuni, provincii) după marca, stilul comercial și sistemul de comercializare al francizorului. Dezvoltarea acestui tip de rețea se face prin subfrancizare multiplă sau unică.

Area Development Franchising se referă la situația în care mai multe persoane fizice sau juridice sunt desemnate drept „concesionari de dezvoltare a unei regiuni” într-o anumită țară pentru a se ocupa exact de anumite regiuni din țara respectivă. Principiile sunt aceleași: marca, stilul comercial și sistemul de comercializare al francizorului. Dezvoltarea rețelei se face prin coordonarea lanțurilor de desfacere pe care acești ADF le conduc. În acest caz sunt preferate lanțurile conduse de mai mulți ADF, decât cele subfrancizate.

Joint Venturing se numește situația în care un francizor se asociază cu un partener de afaceri compatibil dintr-o anumită țară (întreprinzător, întreprindere, organizație guvernamentală) pentru a dezvolta prin cofinanțare economia unei țări sau a unei regiuni dintr-o anumită țară

utilizând marca, stilul comercial și sistemul de comercializare al francizorului. Dezvoltarea rețelei se poate realiza prin subfrancizare sau prin dezvoltarea unui lanț de desfacere.

Direct Franchising se referă la situația în care un francizor recrutează, instruește și sprijină noi francizați dintr-o anumită țară prin controlarea lor de la distanță, fie de la sediul său central, fie dintr-un sediu deschis în țara respectivă, fie prin intermediul unui agent sau broker autorizat, de regulă din țara respectivă. În această situație, costurile francizorului sunt reduse, dar cel mai important element al unei francize de succes, controlul acesteia, poate fi pierdut.

Tipuri de franciză

În practică se întâlnesc următoarele **tipuri de franciză**:

1. **Franciza în rețea de distribuție**, cea mai răspândită formă de franciză, presupune ca francizatul să vândă anumite produse într-un magazin care poartă sigla francizorului.

2. **Franciza în rețea de prestări servicii**, asemănătoare precedentei, presupune ca francizatul să ofere anumite servicii, sub semnul și sub marca francizorului, respectând directivele acestuia din urmă.

3. **Franciza în domeniul producției** presupune ca francizatul să fabrice anumite produse pe care apoi le poate vinde, respectând întocmai indicațiile tehnologice furnizate de francizor în privința procesului de producție.

4. **Franciza industrială**, asemănătoare precedentei, se referă la realizarea în sistem de franciză a anumitor tipuri de producție industrială sau agricolă. De cele mai multe ori, acest tip de franciză este dublat de o franciză de comercializare a produselor industriale sau agricole astfel obținute, sub aceeași marcă.

5. **Franciza de tip „corner”** (colț) este folosită mai rar, de către fabricanții unui număr limitat de mărci, semnifică o relație asemănătoare celei care există între furnizori și clienți și constă în autorizarea vânzării produselor unui francizor într-un anumit spațiu din magazinul francizatului.

6. **Franciza de tip financiar** este tipul de franciză care permite disocierea între cel care aduce capital, adică francizatul și managerul/administratorul salariat al francizorului sau al francizatului.

7. **Franciza asociativă (participativă)** reprezintă o modalitate prin care francizorul poate controla rețeaua francizaților săi și relevă asocierea de capitaluri, în cadrul căreia francizorul obține o participație care poate să ajungă până la 50% din capitalul francizatului.

8. **Franciza de tip „master”**, folosită în special de francizori străini, pentru a pătrunde pe noi piețe naționale, constă în acordarea de către francizor către reprezentantul unei alte organizații economice a dreptului de a franciza el însuși marca deținută de la francizor, într-un spațiu geografic bine determinat, adesea sub forma exclusivității.

9. **Franciza de tip mixt** constă în faptul că, în opoziție cu situația clasică în care există doar câteva magazine pilot care aparțin francizorului, sucursalele pot avea o pondere mare în numărul magazinelor în franciza de tip mixt. Existența a numeroase sucursale ale unei firme francizate dovedește încrederea pe care o are francizorul în conceptul său și poate fi benefică francizaților.

10. **Multi-franciza** reprezintă situația în care un francizor încredințează unui francizat, considerat a fi un bun întreprinzător, mai multe unități ale aceleiași „mărci”. Există situații în care, în timp, anumite organizații au constituit zeci de multi-francize, fiecare dintre acestea fiind asociată cu un întreprinzător de succes.

11. **Pluri-franciza** (care are un cu totul alt înțeles decât multi-franciza) reprezintă situația în care un întreprinzător francizat deține mai multe mărci, adică a încheiat contracte de franciză cu mai mulți francizori. Aceștia din urmă nu numai că nu au obiecții față de pluri-franciza francizatului, dar consideră că produsele lor vor fi corect prezentate, adesea „în balanță”, pe baza avantajului concurențial, în unitățile francizatului.

Franciza în România

Datorită schimbărilor și evoluțiilor care au avut loc în România pe plan economic, dar mai ales social, după anul 1990 a devenit posibilă demararea unor activități ale întreprinzătorilor români prin intermediul acestui tip particular de afacere. Condițiile au devenit propice însă abia în ultimii ani, deoarece despre un mediu intreprenorial cu adevărat favorizant dezvoltării în general a întreprinderilor mici sau mijlocii, dar mai ales a afacerilor în franciză, se poate discuta doar din anul 2005.

Cu toate acestea, succesul acestor inițiative începe să fie evident și în țara noastră. Astfel, de exemplu, dacă în anul 2005 numărul de mărci francizate era de 171, la sfârșitul anului 2007 acesta ajunsese la 300, cu un număr de 2633 unități active de tip franciză. În tabelul 2 prezentăm ponderea pe domenii de activitate economică a acestor unități de tip franciză.

Repartizarea pe domenii de activitate a francizelor din România, la sfârșitul anului 2007

Tabelul 2

Nr. Crt.	Domeniul de activitate	Procent în totalul unităților active în franciză
1.	Servicii personale	30,54
2.	Retail	28,29
3.	Fast-food	25,07
4.	Servicii pentru firme	6,57
5.	Amenajări interioare	2,66
6.	Îmbrăcăminte și accesorii	2,47
7.	Alimentație	1,63
8.	Imobiliare	1,06
9.	Construcții	0,65
10.	Restaurante și cafenele	0,65
11.	Hoteluri	0,41
		100,00

Așa cum se observă, sectorul serviciilor (financiare, hoteliere, publicitate, resurse umane, restaurație de tip fast-food, servicii diverse, curățenie și întreținere spații, clădiri și birouri) este cel mai răspândit sector, urmat fiind de cel de distribuție-retail (îmbrăcăminte, încălțăminte, bijuterii, accesorii, produse electronice și electrice, produse petroliere, produse pentru îngrijirea corpului). Cele mai puține mărci de francize, sub 15, se înregistrează în sectorul industrial, în producția de băuturi răcoritoare, de băuturi alcoolice și de materiale de construcție.

Ca extindere regională, se constată că în București numărul francizelor a crescut cu circa 85 % în anul 2007 față de precedentul an, pe când în Timișoara, Cluj-Napoca, Constanța, Brașov, Iași, francizele s-au extins mult mai constant, cu circa 20%.

Țările de origine preferate pentru preluarea de francize sunt Statele Unite ale Americii, cu 47 de firme, respectiv Franța și Italia, cu câte 26 de firme, dar a început să se manifeste o tendință constantă de creștere a francizelor unor companii autohtone. Astfel, unele dintre cele mai cunoscute francize de succes din România sunt următoarele: Fornetti România, Turabo, Jolidon, Romstal, Mobexpert. Au apărut deja și primele francize bancare (BRD-GSG). Cele mai noi și îndelung mediatizate francize din România sunt Starbucks și Ikea, iar cea mai scumpă este Zara, pentru achiziționarea căreia se plătește o taxă de fix un milion de euro.

G. Avantajele și dezavantajele francizei

Avantaje și dezavantaje ale francizei pentru francizor

Cele mai importante **avantaje** ale afacerilor în regim de franciză din punctul de vedere al francizorului sunt următoarele:

a. posibilitatea extinderii rapide a rețelei de distribuție, mai ales că eforturile de expansiune sunt costisitoare; pentru întreprinderea privată mică

sau mijlocie cu capital limitat franchisingul poate fi singura metodă viabilă de dezvoltare, iar această variantă poate crea posibilitatea împărțirii acestor costuri între cele două părți până când succesul devine evident;

b. posibilitatea realizării unor importante economii în privința cheltuielilor de capital (mai ales a elor de amenajare și de personal), acestea fiind suportate de către concesionar (francizat);

c. posibilitatea extinderii afacerii în zone sau regiuni geografice în care acesta fie nu ar putea să pătrundă în alte condiții, fie datorită identificării cu dificultate a unui amplasament adecvat; în multe cazuri, concesionarul, adică francizatul deține un asemenea spațiu sau îl poate obține cu ușurință datorită unui complex de factori care țin de specificul locului în privința culturii afacerilor;

d. posibilitatea simplificării problemelor create de structura managerială a firmei, această structură rămâne controlabilă de către fiecare dintre cele două părți, în raport cu interesele proprii;

e. posibilitatea creșterii puterii de negociere în raporturile cu furnizorii, datorită importanței mereu mai mari a afacerii, pe măsura apariției francizelor;

f. posibilitatea cointeresării concesionarului, adică a francizatului, într-o gestiune, parțial în comun, parțial separat, a afacerii;

g. posibilitatea de a genera la concesionari, adică la francizați, o motivație suplimentară, întrucât acesta este, de regulă, mult mai motivat decât francizorul în bunul mers al afacerii, care este singura sa sursă de profit, spre deosebire de francizor. Mai mult, francizatul este adesea o persoană influentă în zona sau regiunea în care își lansează franciza, beneficiind și de sprijinul comunității, de cele mai multe ori.

Reținem în continuare și cele mai evidente **dezavantaje** ale acestui tip de afacere pentru chiar cel care o lansează, respectiv francizorul:

a. menținerea cu dificultate a controlului asupra sistemului de franciză aflat în expansiune;

b. recrutarea cu dificultate a unor concesionari, respectiv francizori motivați, cu oarecare experiență, cu suficient capital, întrucât aceasta necesită bani și timp și nu se încheie întotdeauna cu succesul scontat de către francizor;

c. apariția unor probleme de comunicare în cadrul rețelei de franciză, generată de faptul că este posibil ca francizatul să își asume un oarecare simț al independenței, care îl poate face să considere că nu mai are nevoie să comunice cu francizorul, că afacerea poate funcționa foarte bine în absența îndrumării și sprijinului francizorului; concesionarul poate chiar să caute să se îndepărteze, să se separe de francizor, sau să dea relației sale cu acesta un caracter discontinuu;

d. posibila pierdere a independenței francizorului, mai ales în cazul apariției unui eșec (financiar sau de imagine) al francizatului, care se poate reflecta negativ asupra ambelor părți;

e. posibila neîndeplinire de către francizat a obligațiilor sale contractuale (menținerea standardelor mărcii, calitate, întreținere, imagine);

f. apariția treptată, urmată de generalizarea concurenței din partea francizatului, care fie își dezvoltă independent firma, fosta franciză, fie preia spre producție și comercializare bunuri ale altor francizori.

Avantaje și dezavantaje ale francizei pentru francizat (concesionar)

Din punctul de vedere al francizatului, cele mai importante **avantaje** ale acestui sistem de afaceri reprezentat de franciză sunt următoarele:

a. intrarea în afaceri cu un produs sau un serviciu care este, uneori, foarte bine cunoscut de către consumatori, deoarece francizorul cheltuiește, în principiu, sume considerabile pentru imaginea mărcii și promovarea produselor sau serviciilor;

b. utilizarea directă sau indirectă a cunoștințelor și a poziției comerciale ale francizorului (cedentului) în ceea ce privește studiile de piață, de diagnosticare, de marketing, de publicitate;

c. utilizarea experienței acumulate în timp de către francizor, asociată cu asistența „tehnică”, organizatorică și managerială a acestuia astfel încât un întreprinzător sau o întreprindere poate deveni concesionar în aproape orice domeniu, fără să aibă experiența necesară, deoarece francizorul (el însuși, dar și rețeaua sa de francizați) îi pot asigura informațiile și pregătirea necesare lansării afacerii, iar apoi îi asigură asistența necesară; cu toate acestea, firmele de consultanță în probleme de afaceri îi avertizează pe potențialii întreprinzători să nu intre în afaceri într-un domeniu pe care nu îl cunosc;

d. lansarea în afaceri alături de un nume, de o marcă, de o întreprindere puternică, poate reprezenta o puternică motivație pentru un întreprinzător sau pentru o întreprindere aflat/aflată la început de drum, deci fără o experiență anterioară;

e. încheierea unui contract între cele două părți, prin care se asigură respectarea standardelor de calitate impuse de francizor, ceea ce este un mare avantaj pentru francizat;

f. posibilitatea inițierii unei afaceri cu bani mai puțini decât ar presupune o afacere independentă, mai ales că expertiza și cunoștințele francizorului îl pot scuti pe francizat de costuri inutile;

g. posibilitatea prezenței în lumea afacerilor și a dezvoltării într-un teritoriu fizic (și nu numai) în care deține exclusivitatea și în care nu este concurat de alți competitori; având exclusivitate teritorială, concesionarul intermediar poate franciza la rândul său afacerea altor concesionari.

Prezentăm în continuare și cele mai cunoscute **dezavantaje** ale unei afaceri în sistem franciză, din punctul de vedere al concesionarului, respectiv al francizatului:

a. nivelul ridicat al costurilor serviciilor și asistenței acordate de francizor - în anumite situații francizatul poate să considere că nivelul taxelor și al redevențelor pe care le plătește francizorului este excesiv, mai ales după o anumită vechime în sistem și constată că exact acestea îl

împiedică să își recupereze investiția; francizatul poate să fie nemulțumit și de faptul că profiturile pe care le obține trebuie să fie împărțite cu francizorul;

b. dependența exagerată de francizor, controlul prea sever pe care acesta îl exercită față de francizat; restricțiile teritoriale impuse francizatului pot limita numărul clienților potențiali ai acestuia, iar exclusivitatea teritorială acordată concesionarilor poate fi inechitabilă;

c. dificultăți în ceea ce privește posibilitatea ca francizatul să încheie relația contractuală cu francizorul; acesta din urmă, din diverse motive, putându-se împotrivi vânzării punctului francizat unui alt potențial cumpărător sau dizolvării pur și simplu a francizei în cauză;

d. influența negativă a dificultăților, chiar a eșecurilor altor concesionari, ca urmare a fireștilor interdependențe din sistemul de franciză respectiv; un client obișnuit al unei francize poate fi tentat să dea vina pentru nemulțumirea sa pe întregul sistem de franciză, pe marcă și nu pe franciza care i-a prestat în mod necorespunzător respectivul serviciu;

e. marja redusă de inițiativă și de creativitate permise francizaților de către francizor;

f. efectul insuficient al acțiunilor publicitare și de marketing efectuate de francizor asupra francizaților, din motive care țin de amplasare teritorială, de puterea de cumpărare a locuitorilor zonei în care se află franciza, de propria imagine a fiecărei francize.

Criterii și condiții pentru francizare

Orice afacere licită și care nu este supusă monopolului statului poate fi, în principiu, francizată. Pentru ca procesul de francizare să fie unul de succes, afacerea respectivă trebuie să îndeplinească și câteva condiții esențiale, dintre care le prezentăm, în continuare, pe cele mai importante:

a. Francizarea trebuie să se bazeze pe o noutate absolută, pe o rețetă de succes nebrețetată încă, pe un sistem de management performant, astfel încât, în comparație cu competitorii, diferența calitativă și de imagine să fie evidentă.

- b. Marca sub care se va derula franciza trebuie protejată prin înregistrare la Oficiul de Stat pentru Invenții și Mărci.
- c. Afacerea care se francizează trebuie să aibă caracter credibil.
- d. Informațiile și cunoștințele cu caracter managerial se recomandă să fie transferate francizatului prin intermediul pachetului de franciză.
- e. Franciza trebuie să fie viabilă, astfel încât cele două părți trebuie să se adapteze în permanență nevoilor consumatorilor.
- f. Francizorul trebuie să permită accesul în cadrul rețelei de franciză în anumite condiții, pe care francizatul trebuie să le respecte întocmai.
- g. Contractul scris care se încheie între cele două părți trebuie să fie clar, concis, cuprinzător, stabilind aportul francizorului și al francizatului.
- h. Francizorul investește resurse în programe de cercetare și pentru dezvoltarea mărcii sale, fapt pentru care francizatului i se pot impune anumite costuri.
- i. Afacerea trebuie să fie una profitabilă pentru ambele părți. Deoarece, de regulă, costurile unei francize de valoare medie se amortizează în trei ani, se recomandă ca perioada pentru care se încheie contractul de franciză să fie una realistă, care să permită francizatului obținerea de profit.
- j. Accesarea fondurilor de care are nevoie francizatul pentru cumpărarea francizei poate fi facilitată de faima mărcii sau a rețelei de franciză, băncile fiind astfel mai puțin reticente în acordarea creditelor, iar spațiile comerciale pot fi mai ușor accesibile celor care aduc mărci celebre.
- k. Francizorul trebuie să acorde francizatului asistența, sprijinul logistic și managerial de care acesta are nevoie.

H. Vânzarea și cumpărarea unei francize

Vânzarea unei francize

Vânzarea unei francize reprezintă astăzi o modalitate frecvent întâlnită de „multiplicare” a unei afaceri, cel mai adesea rentabile, adesea lipsită de riscuri majore, bazată pe succesul și imaginea firmelor care își „vând” francizele. Cel mai adesea, pentru evitarea problemelor de natură

fiscală, vânzarea este intermediată de o firmă de consultanță sau de o firmă de brokeraj.

Prezentăm în continuare **etapele standard ale procesului de vânzare a unei francize (din perspectiva companiei care vinde francize):**

1. Planificarea vânzării necesită adunarea diferitelor categorii de informații referitoare la procesul de vânzare, precum: contractul de mandatare a vânzării către compania care mijlocește acest proces; colectarea de către aceasta din urmă a informațiilor relevante despre vânzător; realizarea unor rapoarte financiare destinate cumpărătorului; realizarea unor rapoarte de evaluare și a raportului confidențial de afaceri.

2. Căutarea posibilor cumpărători, etapă în care: se caută efectiv posibili cumpărători; se așteaptă propunerile de cumpărare din partea acestora; se evaluează propunerile; se întocmește contractul de confidențialitate, bazat pe raportul confidențial de afaceri; se evaluează interesul efectiv de obținere a francizei manifestat de cumpărător.

3. Luarea deciziei privind vânzarea francizei necesită, în ordine, următoarele elemente: întâlnirea dintre vânzător, intermediar și cumpărător; vizitarea de către cumpărător a organizației care vinde franciza; interpretarea motivelor cumpărătorului de a deține franciza; efectuarea propunerii efective de cumpărare; negocierea prețului și a condițiilor auxiliare; încheierea acordului de principiu între cele trei părți implicate.

4. Finalizarea tranzacției presupune: investigarea reciprocă a cumpărătorului și a vânzătorului, pentru evitarea eventualelor neînțelegeri; încheierea documentelor necesare obținerii creditului pentru cumpărare (dacă este cazul), rezolvarea oricăror alte probleme care ar putea apărea; redactarea contractului definitiv de achiziționare a francizei; analizarea finală a tuturor documentelor implicate; încheierea efectivă a tranzacției.

Cumpărarea unei francize

Cumpărarea unei francize reprezintă, în prezent, una dintre cele mai des întâlnite modalități de creare a unei afaceri, de către anumiți întreprinzători, adepți ai unui risc calculat și ai unui succes în mare măsură garantat de reușita anterioară a companiei care vinde franciza. De regulă, pentru realizarea procesului efectiv de cumpărare, se apelează la firme de consultanță, care pot oferi expertiza necesară din punct de vedere legislativ.

Toate cele trei părți implicate (firma care vinde franciza, întreprinzătorul care o cumpără și firma de consultanță) trebuie să respecte o necesară confidențialitate, să primească o asistență personalizată, să reacționeze la ideile firești apărute în timpul procesului de cumpărare, să fie oneste și integre, credibile și profesioniste în afaceri.

Prezentăm, în continuare, **etapele standard ale procesului de cumpărare a unei francize (din perspectiva întreprinzătorului care cumpără o franciză):**

1. **Pregătirea cumpărării**, care conține următoarele momente: întâlnirea inițială dintre cumpărător și vânzător; conturarea profilului cumpărătorului; conturarea și formularea precisă a obiectivelor cumpărătorului și a motivației sale reale; determinarea criteriilor de cumpărare; precizarea (în linii mari) a următoarelor momente ale tranzacției; formularea unor posibile întrebări și conturarea răspunsurilor așteptate.

2. **Completarea informațiilor confidențiale despre cumpărător**, care se referă la următoarele documente: Curriculum Vitae al întreprinzătorului (sau al persoanei care cumpără franciza); formularul special prin care se face înscrierea efectivă pentru cumpărarea francizei; informații detaliate referitoare la situația financiară a organizației care cumpără franciza; acordul de confidențialitate.

3. **Analizarea afacerii cumpărătorului de către vânzător (împreună cu firma de consultanță)** presupune parcurgerea următoarelor momente, bazate pe documente specifice: cererea cumpărătorului, însoțită

de oferta firmei de consultanță care asigură rolul unui broker în acest proces; studierea afacerii cumpărătorului; aprobarea din partea vânzătorului pentru cumpărarea de către întreprinzător a francizei; studierea altor documente (de exemplu, raportul de afaceri confidențial); etapa unor firești întrebări și răspunsuri; decizia cumpărătorului de a vizita compania care vinde franciza.

4. **Procesul efectiv de cumpărare a francizei** cuprinde alte importante momente: vizitarea companiei care vinde franciza, o altă secvență de întrebări, studii, răspunsuri; propunerea propriu-zisă de cumpărare; negocierea efectivă a prețului francizei și a celorlalte condiții și clauze auxiliare; încheierea acordului de principiu privind cumpărarea francizei de către întreprinzător.

5. **Încheierea cumpărării**, ultima etapă a procesului, cuprinde următoarele momente: adaptarea acordului de cumpărare la condițiile impuse de părțile implicate; realizarea documentelor necesare pentru obținerea creditului destinat cumpărării francizei (dacă este cazul); monitorizarea derulării corecte a fiecărui moment al acestei etape; întocmirea documentelor finale (de regulă, apar ca anexe la contractul de vânzare-cumpărare a francizei); încheierea efectivă, totală, a tranzacției.

I. Metode pentru determinarea valorii unei afaceri

Valoarea unei afaceri depinde de nevoile și de perspectivele celui interesat fie de evaluarea, fie de cumpărarea afacerii în sine. Valoarea afacerii este dependentă de „istoricul” organizației, de imaginea și cultura acesteia, de apetența pentru risc și incertitudine, de posibilitatea de a genera, în continuare, un profit satisfăcător pentru cumpărător. Prețul unei afaceri, din punctul de vedere al vânzătorului, trebuie să asigure plata unor eventuale datorii sau credite, să permită cumpărătorului posibilitatea unui profit rezonabil, să fie suficient de flexibil la fluctuațiile capitalului circulant.

Prezentăm în continuare, ca enumerare, **cele mai cunoscute metode care sunt utilizate, în prezent, pentru evaluarea patrimoniului, adică a valorii unei afaceri:**

1. metode înscrise în abordarea pe bază de venit:
 - a. metoda actualizării fluxurilor de lichidități (Discounted Cash Flow-DCF);
 - b. metoda capitalizării profiturilor sau dividendelor;
2. metode înscrise în abordarea prin comparație:
 - a. metoda comparației cu tranzacții de pachete minoritare (acțiuni la firme cotate);
 - b. metoda comparației cu vânzări de firme necotate;
 - c. metoda comparației cu tranzacții anterioare subiectului evaluării.
3. metode înscrise în abordarea pe bază de active:
 - a. metoda activului net corectat (ANC);
 - b. metoda activului net de lichidare (ANL).

Bibliografie

- 1 Burduș E. *Fundamentele managementului organizației*, București, Editura Economică, 2007
- 2 Friedman T. L. *Lexus și măslinul*, Iași, Editura Polirom, 2008
- 3 Friedman T. L. *Pământul este plat*, Iași, Editura Polirom, 2008
- 4 Istocescu A. *Management pentru întreprinderi mici și mijlocii*, București, Editura ASE, 2008
- 5 Istocescu A. *Managementul organizației prin studii de caz*, București, Editura ASE, 2007

- 6 Istocescu A. *Intreprenoriat și intraprenoriat în România*, București, Editura ASE, 2006
- 7 Istocescu A. *Management comparat*, București, Editura ASE, 2006
- 8 Istocescu A. *Strategia și managementul strategic al organizației*, București, Editura ASE, 2005
- 9 Nicolescu O. *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii*, București, Editura Economică, 2001
- 10 Năstase M. *Cultura organizațională și managerială*, București, Editura ASE, 2005
- 11 Ridderstråle J., Nordström K. *Funcky business*, București, Publica, 2006
- 12 Ridderstråle J., Nordström K. *Karaoke capitalism*, București, Publica, 2007
- 13 Rifkin J. *Visul european*, Iași, Editura Polirom, 2006
- 14 www.arenaimm.ro
- 15 www.biblioteca.ase.ro
- 16 www.eafacere.ro
- 17 www.francize.ro
- 18 www.francizor.ro
- 19 www.inimm.ro
- 20 www.immromania.ro
- 21 www.mie.ro
- 22 www.nbbrokers.ro
- 23 www.wikipedia.org