

Capitolul III

Modalități de lansare a afacerii

- 3.1. Deschiderea unei afaceri proprii
 - 3.1.1. Deschiderea afacerii – avantaje și limite
 - 3.1.2. Etapele procesului de deschidere a afacerii de la zero
 - 3.1.3. Stabilirea denumirii afacerii
- 3.2. Cumpărarea unei afaceri existente
 - 3.2.1. Cumpărarea unei afaceri existente – avantaje și limite
 - 3.2.2. Etapele procesului de cumpărare a afacerii
 - 3.2.3. Metodele de evaluare a afacerii
- 3.3. Cumpărarea unei francize
 - 3.3.1. Franchisingul – oportunitate de lansare a afacerii
 - 3.3.2. Tipurile de franchising
 - 3.3.3. Evaluarea sistemului de franchising
 - 3.3.4. Contractul de franchising

3.1. Deschiderea unei afaceri proprii

3.1.1. Deschiderea afacerii – avantaje și limite

Ideea oportună de business poate fi materializată numai printr-o afacere, întreprinzătorului revenindu-i sarcina să aleagă modul de lansare. În general, există trei variante de începere a activității de antreprenoriat: deschiderea unei afaceri de la zero, procurarea unei francize sau cumpărarea unei afaceri existente.

Deschiderea afacerii de la zero este deseori cea mai preferabilă metodă de lansare, iar în cazul unei idei unice de produs sau de serviciu, aceasta este unica metodă posibilă pentru întreprinzător. În același timp, această modalitate este cea mai riscantă, deoarece totul începe de la zero.

Astfel, opțiunea pentru deschiderea unei întreprinderi mici trebuie să se bazeze pe o evaluare minuțioasă a avantajelor și dezavantajelor pe care le prezintă modalitatea dată. Printre **avantajele**

Capitolul III. Competențe:

- ▶ *cunoașterea modalităților de lansare în afaceri și identificarea avantajelor și limitelor acestora;*
- ▶ *exemplificarea procesului de deschidere a afacerii de la zero;*
- ▶ *înțelegerea importanței alegerii corecte a denumirii afacerii;*

deschiderii unei întreprinderi putem menționa:

- Implementarea nelimitată a ideilor proprii.
- Satisfacția de a crea o întreprindere de la zero – reușind, întreprinzătorul este satisfăcut și mândru de rezultatul efortului depus.
- Evitarea transmiterii unei reputații îndoielnice a fostului proprietar – deschizând o afacere, nu se moștenesc problemele afacerii precedente, totul începe de la zero. Deja în care parte va înclina balanța depinde de întreprinzător.
- Posibilitatea de a selecta, a motiva și a dezvolta independent personalul – întreprinzătorul se ocupă independent de personal, selectând angajați pe care îi consideră potriviți pentru afacere.
- Posibilitatea de a crea afacerea pornind de la viziunea proprie.
- Alegerea amplasamentului afacerii. Ținând cont de specificul ideii, întreprinzătorul alege cel mai adecvat amplasament.

- ▶ *identificarea etapelor procesului de cumpărare a unei afaceri existente;*
- ▶ *studierea modalităților de evaluare a afacerii;*
- ▶ *examinarea diferitor tipuri de franchising;*
- ▶ *determinarea etapelor de evaluare a sistemului de franchising;*
- ▶ *cunoașterea avantajelor și dezavantajelor franchisingului.*

Limitele deschiderii unei întreprinderi sunt:

- Costul ridicat pentru lansarea în afaceri, procurarea echipamentului etc.
- Cheltuielile de timp mari pentru lansarea afacerii. Întreprinzătorul are nevoie de timp nu numai pentru îndeplinirea formalităților legale, dar și pentru stabilirea relațiilor cu partenerii de afaceri, angajarea personalului, procurarea echipamentului necesar, pregătirea spațiilor etc. Ca urmare, perioada de timp de la luarea deciziei de lansare în afaceri și începerea nemijlocită a activității poate fi destul de lungă.
- Alegerea unei afaceri mai puțin potrivite. Evaluarea arăta că ideea de afaceri are perspectivă, însă realitatea a demonstrat contrariul, produsul sau serviciul propus neavând cererea estimată.
- Saturația pieței sau existența unei concurențe puternice, care face dificilă afirmarea nou-venitului. Niciun concurent nu va întâmpina nou-venitul cu brațele deschise. Pentru a reuși, afacerea nou-creată trebuie să fie mai bună, să propună produse și servicii mai calitative.
- Riscul legat de realizarea unei idei noi.
- Eforturile personale mari pentru lansarea afacerii.

Dacă totuși întreprinzătorul decide să deschidă afacerea de la zero, pentru începerea activității este necesară legalizarea întreprinderii.

3.1.2. Etapele procesului de deschidere a afacerii de la zero

După luarea deciziei privind deschiderea unei afaceri noi și identificarea ideii de afaceri, urmează alegerea formei organizatorico-juridice de desfășurare a activității și înregistrarea întreprinderii.

Înregistrarea unei afaceri se realizează la Camera Înregistrării de Stat și la oficiile ei teritoriale. În scopul simplificării procedurilor de inițiere a afacerii, la Camera Înregistrării de Stat a fost creat „ghișeul unic”, care îi permite întreprinzătorului, pe lângă perfectarea documentelor de înregistrare, verificarea denumirii și confecționarea ștampilei, să se pună în evidența electronică a Casei Naționale de Asigurări Sociale și a Companiei Naționale de Asigurări în Medicină, să obțină codurile statistice și cel fiscal. Procesul de înregistrare se finalizează cu primirea certificatului de înregistrare, a actelor de constituire și a ștampilei. Informații mai ample privind alegerea formei organizatorico-juridice și procesul de înregistrare sunt prezentate în capitolul IV.

Simpla înregistrare a afacerii și obținerea certificatului de înregistrare nu permit întreprinzătorului să înceapă activitatea, deoarece există o serie de proceduri obligatorii a fi parcurse, printre care:

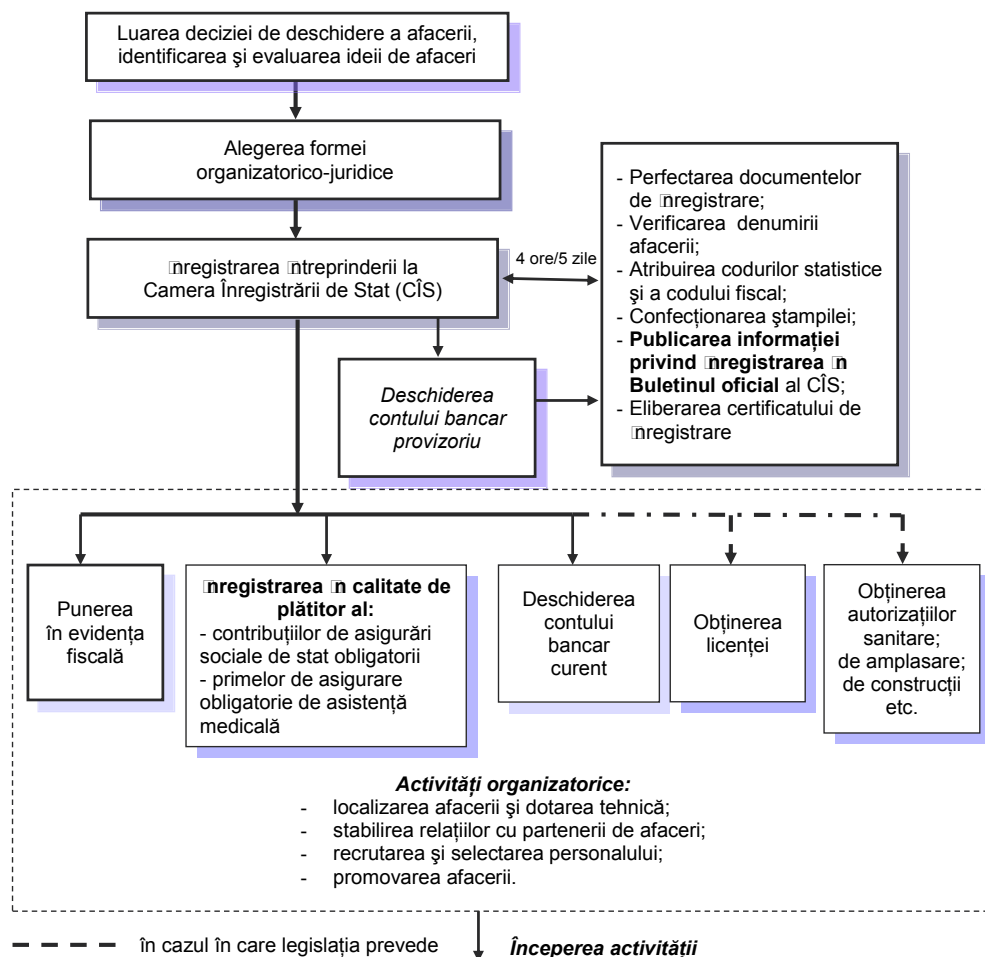


Figura 3.1. Etapele procesului de deschidere a afacerii de la zero

Punerea în evidența fiscală. Deși Camera Înregistrării de Stat prezintă organului fiscal, o dată la 3 zile, informația privind atribuirea numărului de identificare de stat, întreprinzătorul trebuie să se pună personal în evidența Inspectoratului Fiscal de Stat teritorial pe a cărui rază întreprinderea își are sediul. Numărul de identitate indicat în certificatul de înregistrare reprezintă și codul fiscal al întreprinderii.

Inspectoratul Fiscal de Stat teritorial deschide pentru fiecare întreprindere un Dosar personal, care conține copiile actelor de constituire și a certificatului de înregistrării de stat; date despre fondatorul, conducătorul și contabilul-șef (numele, prenumele, data, anul nașterii, adresa și informația de contact, datele documentului ce atestă identitatea), precum și alte acte necesare organului fiscal.

În cazul în care își schimbă sediul din raza de activitate a Inspectoratului Fiscal de Stat teritorial unde se află în evidență, contribuabilul este obligat să depună cererea de transmitere a dosarului la Inspectoratul Fiscal de Stat teritorial de la noul sediu.¹

Înregistrarea în calitate de plătitor al contribuțiilor de asigurări sociale de stat obligatorii se efectuează la oficiul teritorial al Casei Naționale de Asigurări Sociale.

Înregistrarea în calitate de plătitor al primelor de asigurare obligatorie de asistență medicală se realizează la agenția teritorială a Companiei Naționale de Asigurări în Medicină.

Deschiderea contului bancar. Indiferent de forma organizatorico-juridică, toate întreprinderile sunt obligate să păstreze mijloacele bănești la bancă, prin deschiderea contului bancar. Întreprinzătorul poate deschide mai multe conturi, atât în lei moldovenești, cât și în valută străină, în orice bancă din țară.

Deși, deseori, criteriul de bază în alegerea băncii unde va fi deschis contul bancar este apropierea acesteia de oficiul întreprinderii, nu întotdeauna aceasta este varianta optimă. Înainte de a lua decizia respectivă, antreprenorul ar trebui să adune și să analizeze următoarele informații: serviciile prestate de bancă, tarifele practicate pentru deservire, rapiditatea transferurilor, credibilitatea băncii, reputația băncii în comunitate. Numai după vizitarea oficiilor mai multor bănci, după discuții cu personalul, cu clienții acestora poate fi luată o decizie referitoare la contul bancar.

Boxa 3.1

Informații utile

Site-urile instituțiilor publice utile de accesat la etapa lansării în afaceri sunt:

- www.cis.gov.md

Camera Înregistrării de Stat

- www.cnas.md

Casa Națională de Asigurări Sociale

- www.cnam.md

Compania Națională de Asigurări în Medicină

- www.licentiere.gov.md

Camera de Licențiere

- www.sanepid.md

Centrul de Medicină Preventivă

- www.dse.md

Serviciul Protecției Civile și Situațiilor Excepționale

- www.fisc.md

Inspectoratul Fiscal de Stat

¹ Instrucțiunea privind evidența contribuabililor, anexă la Ordinul IFPS nr. 236 din 18 decembrie 2006.

Pentru deschiderea unui cont curent este necesară prezentarea următoarelor documente²:

- cererea de deschidere a contului, semnată de conducătorul și de contabilul-șef al întreprinderii;
- fișa cu speciamele de semnături și amprenta ștampilei legalizată notarial (2 exemplare);
- certificatul de atribuire a codului fiscal, emis de Inspectoratul Fiscal de Stat (originalul și copia);
- extrasul din Registrul de stat al persoanelor juridice sau din Registrul de stat al întreprinzătorilor individuali (în cazul întreprinderii individuale), eliberat de Camera Înregistrării de Stat (originalul sau copia legalizată notarial);
- certificatul de înregistrare a întreprinderii, eliberat de Camera Înregistrării de Stat, sau alte documente care confirmă înregistrarea de stat conform legislației în vigoare (originalul și copia);
- documentele de constituire (statutul, contractul de constituire etc.) (originalele și copiile);
- copia actului de identitate al persoanei care prezintă documentele pentru deschiderea contului;
- actul sau copia actului, legalizată notarial, care atestă împuternicirile persoanei de a deschide contul (în cazul deschiderii contului de către persoana împuternicită);
- alte documente la cererea băncii.

Obținerea licenței. Conform legislației Republicii Moldova, practicarea a circa 50 de genuri de activitate se realizează numai în baza licenței. De aceea, la etapa lansării în afacere, întreprinzătorul trebuie să studieze *Legea privind reglementarea prin licențiere a activității de întreprinzător*, pentru a stabili dacă activitatea pe care dorește s-o desfășoare necesită sau nu obținerea licenței, și să întreprindă acțiunile necesare pentru obținerea acesteia.

Licența pentru practicarea unui anumit gen de activitate reprezintă un act administrativ care atestă capacitatea și dreptul titularului de a desfășura, pentru o perioadă stabilită, genul de activitate indicat în aceasta, cu respectarea obligatorie a condițiilor de licențiere.

Autoritatea publică centrală abilitată cu elaborarea, aplicarea și monitorizarea politicii de stat în domeniul licențierii este Camera de Licențiere. Camera de Licențiere eliberează licență pentru circa 39 de domenii de activitate, printre care: activitatea de audit; fabricarea, păstrarea și comercializarea angro a berii; transportul auto de călători în folos public; proiectarea plantațiilor pomicole, bacifere și viticole; producerea și/sau comercializarea semințelor, materialului de înmulțire și săditor; construcțiile de clădiri și/sau construcțiile inginerești; acordarea asistenței medi-

² Regulamentul privind deschiderea, modificarea și închiderea conturilor la băncile autorizate din Republica Moldova, aprobat prin Hotărârea Băncii Naționale a Moldovei nr. 297 din 25 noiembrie 2004.

cale; activitatea farmaceutică veterinară și/sau asistența veterinară; activitatea de turism etc. Pentru celelalte genuri de activitate, licența se eliberează de instituțiile specializate, de exemplu de către:

- Banca Națională a Moldovei – activitatea instituțiilor bancare și a unităților de schimb valutar;
- Comisia Națională a Pieței Financiare – activitatea în domeniul asigurărilor (reasigurărilor); activitatea birourilor istoriilor de credit, a asociațiilor de economii și împrumut etc.;
- Agenția Națională pentru Reglementare în Energetică – importul și comercializarea cu ridicata și/sau cu amănuntul a benzinei, motorinei și/sau a gazului lichefiat la stațiile de alimentare; producerea, transportul, distribuția și furnizarea energiei electrice etc.;
- Agenția Națională pentru Reglementare în Comunicații Electronice și Tehnologia Informației – prestarea serviciilor de telefonie fixă și/sau mobilă; transmisiuni de date; furnizarea serviciului de acces la Internet; servicii de programe audiovizuale etc.;
- Consiliul Coordonator al Audiovizualului – activitatea studiourilor TV (eter și satelit), a posturilor de radio, a distribuitorilor de servicii de emisie prin cablu.

Termenul de valabilitate a licenței și mărimea taxei pentru obținerea licenței sunt stipulate în Legea privind reglementarea prin licențiere a activității de întreprinzător și prin legile care reglementează activitatea licențiată respectivă (tabelul 3.1).

Pentru obținerea licenței, conducătorul întreprinderii sau persoana împuternicită de acesta depune la autoritatea de licențiere declarația de eliberare a licenței, la care anexează copia certificatului de înregistrare de stat a întreprinderii și alte documente suplimentare, în conformitate cu prevederile actelor legislative ce reglementează activitatea licențiată pentru care se solicită licența.

Tabelul 3.1

Termenul de valabilitate și taxa pentru licențierea unor genuri de activitate

Genul de activitate	Termenul de valabilitate, ani	Cuquantumul taxei, lei
Activitatea de audit	5	2500
Activitatea în domeniul jocurilor de noroc: organizarea și desfășurarea loteriilor momentane	1	14% din costul total anunțat al bi-letelor de loterie
Importul și comercializarea angro a berii importate	1	40000
Fabricarea și/sau păstrarea, comercializarea angro a berii	3	20000
Transportul auto de călători în folos public	5	2500
Activitatea de turism	5	2500

Sursa: *Legea privind reglementarea prin licențiere a activității de întreprinzător nr. 451-XV din 30 iulie 2001*

În cel mult 5 zile lucrătoare de la data înregistrării declarației, autoritatea competentă adoptă o decizie privind eliberarea licenței sau respingerea declarației, comunicând solicitantului decizia adoptată. În cazul unui răspuns nefavorabil, întreprinzătorul poate depune o nouă declarație după înlăturarea cauzelor care au servit drept temei pentru respingerea declarației precedente.

Licența se perfectează în termen de 3 zile lucrătoare de la data prezentării documentului ce confirmă achitarea taxei de eliberare a licenței.

Obținerea autorizațiilor. Pentru desfășurarea activității este necesară și obținerea unor autorizații, așa ca:

- *Autorizația de funcționare a unităților comerciale și de prestare a serviciilor sociale*, care este eliberată de Primărie și legalizează amplasamentul afacerii. Pentru autorizația respectivă întreprinzătorul achită taxa trimestrial, până în ultima zi a lunii imediat următoare după trimestrul gestionar. Fiind o taxă locală, mărimea ei este stabilită de administrația publică locală, iar valoarea maximă este reglementată în titlul VII al Codului fiscal – Taxele locale.

- *Autorizația sanitară de funcționare*, care este eliberată de Centrul de Medicină Preventivă și confirmă faptul că activitatea desfășurată de deținătorul acesteia corespunde integral prevederilor cerințelor sanitaro-epidemiologice în vigoare. Pentru eliberarea autorizației respective nu se percepe taxă, însă se achită plata pentru testele de laborator.

- *Autorizația de prevenire și stingere a incendiilor la exploatarea construcțiilor, obiectivelor*, care este eliberată de Serviciul Protecției Civile și Situațiilor Excepționale, cu avizul de la serviciul pompieri referitor la respectarea cerințelor antiincendiar.

- *Autorizația de construire*, în cazul construcției etc.

Pe lângă formalitățile sus-menționate, întreprinzătorului îi revine sarcina să îndeplinească o serie de activități legate de organizarea nemijlocită a afacerii:

- alegerea amplasamentului afacerii (încăperile pot fi construite, procurate sau închiriate);
- pregătirea spațiilor, procurarea sau închirierea echipamentului și instalarea acestuia;
- stabilirea relațiilor cu furnizorii;
- recrutarea și selectarea personalului;
- promovarea afacerii.

Numai după parcurgerea acestor etape întreprinzătorul își poate începe activitatea.

3.1.3. Stabilirea denumirii afacerii

La etapa lansării în afaceri, o decizie importantă pe care o ia întreprinzătorul este alegerea denumirii afacerii, care reprezintă numele de firmă și permite deosebirea unei afaceri de altele.

Alegerea denumirii reprezintă un proces migălos și complicat, dar care are o semnificație aparte, deoarece denumirea poate juca un rol important în promovarea

afacerii. Astfel, o denumire reușită poate trezi interesul potențialului client, pe când una mai puțin reușită poate să-l lase indiferent, cu toate că afacerea respectivă oferă, eventual, produse sau servicii de o calitate mai înaltă.

În procesul determinării denumirii afacerii întreprinzătorul trebuie să țină cont atât de aspectele comerciale, cât și de cele juridice, printre care:

- afacerea nu poate să folosească o denumire care coincide sau, după cum constată organul înregistrării de stat, se aseamănă cu denumirea altei afaceri care este deja înregistrată;
- dacă mai multe persoane au prezentat pentru înregistrarea de stat firme ce coincid sau se aseamănă, dreptul de înregistrare sub această firmă îl are persoana care a depus prima cererea la organul înregistrării de stat;
- pentru folosirea în denumirea firmei a numelui unei personalități istorice sau a altei personalități cunoscute, este necesară autorizația Guvernului sau acordul rudelor personalității în cauză;
- în cazul utilizării în denumire a numelor proprii care nu coincid cu numele participanților la constituirea organizației, este necesară aprobarea persoanei respective sau a moștenitorilor ei cu privire la folosirea numelui;
- pentru întreprinderea individuală, societatea în nume colectiv și societatea în comandită, denumirea va conține numele de familie al cel puțin unui posesor al întreprinderii individuale sau al comanditarului;
- denumirea trebuie să includă forma juridică de organizare în limba de stat;
- denumirea de firmă sau o parte din aceasta poate fi utilizată în calitate de semn sau de emblemă comercială, cu condiția înregistrării la AGEPI a acesteia conform Legii privind protecția mărcilor.

Este important ca numele să corespundă și următoarelor cerințe:

- să prezinte o idee unică și originală;
- să fie sugestivă și să trezească la potențialii clienți asocieri pozitive referitoare la domeniul de activitate, avantajele oferite sau locul amplasării afacerii;
- să fie concisă și laconică;
- să fie estetică și să trezească emoții pozitive;
- să fie ușor de pronunțat, scris și memorat. Nu se recomandă ca denumirea să conțină abrevierea primelor litere care reprezintă numai consoane, ce sunt dificil de pronunțat și nu au o bună percepție auditivă. Consoanele se recomandă a fi urmate de vocale;
- să nu aibă o conotație negativă în altă limbă.

(Informații mai detaliate privind alegerea denumirii afacerii sunt prezentate în paragraful 5.5.1.)

Este binevenit ca întreprinzătorul să identifice 3-5 variante de denumiri, pentru a avea o rezervă în cazul în care numele ales este deja înregistrat la Camera Înregistrării de Stat de o altă întreprindere.

3.2. Cumpărarea unei afaceri existente

3.2.1. Cumpărarea unei afaceri existente – avantaje și limite

Cumpărarea unei afaceri existente reprezintă a doua modalitate de lansare în afaceri. Ca și în cazul deschiderii unei afaceri de la zero, înainte de a lua decizia privind cumpărarea acesteia este necesară o analiză detaliată a avantajelor și dezavantajelor pe care le va obține noul proprietar.

Avantajele cumpărării unei afaceri

- Durata de lansare este relativ mai mică, deoarece o întreprindere existentă dispune de utilajele necesare, de personal calificat, de relații stabilite cu furnizorii și clienții.
- Obținerea unor venituri imediate, deoarece nu se începe de la zero.
- Existența unei amplasări favorabile, care în cazul începerii afacerii de la zero ar fi dificil de obținut.
- Folosirea experienței și a relațiilor vânzătorului, deoarece întreprinderea are un nume cunoscut pe piață, are stabilite relații cu furnizorii de materii prime și materiale.
- Existența personalului calificat, astfel nu va fi nevoie de a recruta și selecta personalul.
- Reducerea riscului, deoarece, în comparație cu întreprinderile nou-create, aceasta are o piață de desfacere și experiență în domeniul respectiv.

Dezavantajele cumpărării unei afaceri

- Posibilitatea procurării unei întreprinderi neprofitabile.
- Existența unui personal necalificat, pentru a cărui instruire sunt necesare cheltuieli atât financiare, cât și de timp.
- Nedorința personalului calificat de a lucra pentru noul proprietar.
- Moștenirea unei reputații îndoielnice. Chiar dacă are loc schimbarea proprietarului, este nevoie de o perioadă de timp pentru a schimba opinia clienților, furnizorilor etc. despre întreprindere.
- Existența unor fonduri fixe necorespunzătoare, de exemplu echipamentul uzat moral și fizic, spații care necesită mari cheltuieli pentru reparație și întreținere.
- Amplasamentul nefavorabil.
- Dificultăți în efectuarea schimbărilor, ca urmare a costurilor ridicate pentru acestea și/sau a rezistenței din partea personalului etc.

3.2.2. Etapele procesului de cumpărare a afacerii

Dacă întreprinzătorul decide că achiziționarea unei afaceri este varianta optimă pentru el, acesta pornește la **stabilirea criteriilor** după care va fi căutată afacerea dorită, de exemplu, domeniul de activitate, locul amplasării, mărimea, costul afacerii, termenul de răscumpărare etc. După stabilirea criteriilor începe nemijlocit procesul de **căutare a unei afaceri** care corespunde acestora și care este scoasă la vânzare.

Ca surse de informații pot servi întreprinzătorii care cunosc afacerile puse în vânzare, anunțurile din presa periodică și Internet, de la televiziune și radio, precum și companiile imobiliare care prestează servicii de comercializare a imobilului comercial.

Însuși întreprinzătorul poate deveni o sursă de informație, prin plasarea anunțului publicitar despre procurarea unei afaceri. Este important de reținut că afacerile prospere rar au nevoie de publicitate, contrar celor cu probleme, care au o promovare largă.

Dacă oferta l-a interesat pe întreprinzător, acesta trebuie să afle **motivul vânzării** întreprinderii și să efectueze diagnoza acesteia.

Cunoașterea motivului real al vânzării îl va ajuta să facă o alegere corectă, împiedicându-l să investească bani și timp într-o afacere nerentabilă, cu o reputație îndoielnică sau cu multe probleme.

Motivele vânzării unei afaceri sunt diverse, atât de ordin personal, ca oboseala proprietarului, dorința acestuia de a-și schimba domeniul de activitate sau plecarea în altă localitate, cât și legate nemijlocit de afacere, ca obținerea unor profituri reduse, dificultăți financiare, lipsa clienților etc. Exemple de motive favorabile și nefavorabile vânzării sunt prezentate în tabelul 3.2.

Tabelul 3.2

Motivele vânzării unei afaceri

Favorabile cumpărătorului	Nefavorabile cumpărătorului
<ul style="list-style-type: none"> - dorința proprietarului de a schimba domeniul de activitate; - oboseala acestuia; - agravarea stării de sănătate; - plecarea în altă localitate; - conflictele cu partenerii de afaceri; - conducerea ineficientă; - pierderea interesului pentru afacerea dată. 	<ul style="list-style-type: none"> - decăderea economiei; - concurența puternică; - prețul ridicat al chiriei; - echipamentul uzat sau tehnologiile învechite; - problemele cu furnizorii; - amplasamentul nefavorabil; - existența unor litigii interminabile.

Cunoașterea motivelor reale care l-au determinat pe întreprinzător să-și scoată la vânzare afacerea ajută la luarea unei decizii corecte. Totuși este puțin probabil ca, fiind întrebat direct privind motivul vinderii afacerii, întreprinzătorul să răspundă că „afacerea merge prost, concurența în domeniu este foarte puternică, iar amplasamentul este nefavorabil”. Accesând site-urile Internet cu anunțuri publicitare, se poate observa că majori-

PENTRU INFORMAȚII

Site-uri moldovenești unde pot fi găsite informații privind afacerile ce se vând:

- www.firma.md
- www.businessbroker.md
- www.eco.md
- www.900.md
- www.makler.md

Evaluarea întreprinderii constituie procesul de determinare a valorii acesteia la o dată concretă, ținându-se cont de factorii fizici, economici, sociali și de altă natură care influențează asupra valorii întreprinderii.

tatea vânzătorilor menționează așa motive ca insuficiența mijloacelor de dezvoltare sau schimbarea domeniului de activitate a proprietarului. Pentru a determina motivul real sunt binevenite vizitele la întreprindere, discuțiile cu angajații, clienții, localnicii, concurenții, precum și specialiștii din domeniu, astfel cumpărătorul având posibilitatea să stabilească ce prezintă de facto întreprinderea și să-și formeze o opinie proprie referitor la motivul vânzării.

Una dintre cele mai dificile etape ale procesului de cumpărare a întreprinderii este evaluarea complexă a acesteia. Deoarece nu întotdeauna întreprinzătorul dispune de cunoștințe suficiente pentru evaluarea afacerii, este recomandat ca acesta să apeleze la serviciile evaluatorilor, ale brokerilor imobiliari, ale contabililor-auditori și ale juriștilor. Cu toate că serviciile acestora sunt costisitoare, constituind de la 2 până la 15 la sută din costul tranzacției, cheltuielile suplimentare sunt îndreptățite deoarece, pot preveni erorile regretabile.

Specialiștii recomandă ca evaluarea afacerii să înceapă cu **diagnosticarea afacerii** din punct de vedere comercial, tehnologic, financiar, juridic, al resurselor umane și al managementului, fiind urmată de determinarea valorii acesteia.

Diagnoza comercială include următoarele aspecte esențiale:

- tendințele de dezvoltare a pieței – piața este în creștere, descreștere sau staționează;
- mărimea pieței și cota pe piață a afacerii ce se vinde;
- clienții și structura clientelei – cine sunt, care sunt veniturile și preferințele lor, ce factori influențează decizia lor de cumpărare;
- furnizorii – numărul și structura acestora, dependența față de anumiți furnizori;
- concurenții – cine sunt, unde sunt amplasați, care sunt punctele forte și cele slabe ale concurenților în comparație cu întreprinderea evaluată;
- amplasamentul – unde este amplasată întreprinderea, care sunt avantajele și dezavantajele amplasării date;
- produsul și prețul;
- acțiunile publicitare, bugetul promoțional și imaginea întreprinderii pe piață.

Diagnoza tehnică se referă la analiza:

- echipamentului existent, pentru a evalua starea de funcționare și gradul de uzură, a determina peste cât timp va fi necesară modernizarea sau înlocuirea acestuia și care vor fi cheltuielile suportate;
- clădirilor (oficii, secții de producție, depozite) și terenurilor, a corespunderii situației reale cu documentația tehnică;
- tehnologiei aplicate și a modului de organizare a procesului de producție;
- calității producției și a nivelului inovațiilor.

Diagnoza resurselor umane și a managementului:

- numărul, structura și calificarea personalului;

Diagnoza unei întreprinderii, în scopul evaluării, presupune determinarea precisă a situației existente la întreprindere sub aspect comercial, tehnologic, al resurselor umane, financiar și juridic.

- productivitatea muncii;
- relațiile din colectiv;
- competența echipei manageriale;
- mărimea salariilor;
- loialitatea angajaților față de noii proprietari.

Diagnoza financiară:

- cheltuielile suportate de întreprindere și veniturile obținute de aceasta;
- situația fluxurilor de numerar;
- rentabilitatea;
- lichiditatea financiară;
- capacitatea de plată.

Evaluarea corectă și reală se bazează pe studierea situației la întreprindere, precum și pe analiza documentației existente, inclusiv a informației despre istoria întreprinderii, procesul de producție, echipamentul existent, bilanțul contabil, raportul privind rezultatele financiare și raportul privind fluxul mijloacelor bănești etc. Sunt investigate și sursele de date externe. De regulă, se discută cu acele persoane care cunosc bine afacerea: furnizorii, concurenții, angajații, clienții. Din aceste discuții întreprinzătorul poate obține informații suplimentare despre situația la întreprindere, care îl vor ajuta să ia o decizie corectă.

Nu mai puțin importantă este și diagnoza juridică. Este necesară analiza documentelor referitoare la legalitatea constituirii afacerii și actele de constituire, la dreptul de proprietate, fondatori, cota acestora în capitalul social al societății, contractele de vânzare-cumpărare și de arendă, informația despre existența litigiilor și etapa de soluționare a acestora.

Următorul pas în procesul de cumpărare a afacerii este **determinarea valorii întreprinderii și stabilirea prețului afacerii**.

De regulă, prețul se stabilește în procesul negocierilor dintre vânzător și cumpărător, astfel încât suma să fie acceptată de amândoi. În urma negocierilor se concretizează toate condițiile de vânzare-cumpărare, care ar asigura o tranzacție fără probleme majore. De exemplu, sunt cazuri când afacerea a fost cumpărată, însă noul proprietar nu s-a interesat de faptul cui aparține terenul pe care este amplasată afacerea, ca urmare cheltuielile neprevăzute cresc, deoarece trebuie să plătească arenda pentru pământ sau să cumpere suplimentar pământul.

Dacă procesul de negociere s-a finalizat cu succes, atunci are loc încheierea **contractului de vânzare-cumpărare** a întreprinderii, care este autentificat notarial și se înregistrează la Camera Înregistrării de Stat. Din momentul semnării actului de predare, cumpărătorul intră în drepturi depline asupra afacerii, devenind noul ei proprietar.

ASPECT JURIDIC

Afacerea poate fi cumpărată:

- **în calitate de complex patrimonial unic;**
- **prin schimbarea fondatorilor** și dobândirea calității de asociat/acționar;
- **prin înregistrarea unei afaceri noi** și transmiterea către aceasta a activelor afacerii scoase la vânzare.

3.2.3. Metodele de evaluare a afacerii

Evaluarea este un proces costisitor, de aceea se recomandă ca întreprinzătorul să se adreseze unei companii de audit care, analizând minuțios rapoartele financiare, îl va ajuta să determine corect valoarea întreprinderii.

Metoda analizei comparative a vânzărilor se bazează pe estimarea valorii obiectului prin compararea lui cu alte obiecte similare, vândute sau propuse spre vânzare.

Valoarea întreprinderii este, de fapt, o anticipare a speranței de câștig din vânzarea ei imediată sau din cumpărarea ei pentru exploatarea viitoare³.

În practica și teoria economică nu există o metodă unic acceptată pentru evaluarea întreprinderii. Cel mai frecvent se utilizează următoarele metode de evaluare:

- *bazate pe comparație;*
- *patrimoniale;*
- *a veniturilor viitoare;*
- *mixte.*

Metoda de evaluare bazată pe comparație presupune că valoarea întreprinderii scoase la vânzare va fi aceeași ca la afacerile similare vândute anterior sau propuse spre vânzare. Metoda respectivă de evaluare reflectă practica reală de cumpărare și poate fi aplicată în cazul în care sunt cunoscute prețurile de vânzare la alte întreprinderi care au același volum al vânzărilor, un număr asemănător de salariați, care activează în același domeniu, la care piața de desfacere este aceeași și ritmul de dezvoltare analogic etc.

Metoda cheltuielilor presupune estimarea cheltuielilor pentru crearea unui obiect analogic celui evaluat sau a cheltuielilor pentru înlocuirea obiectului supus evaluării.

Aplicarea metodei date poate fi problematică, din cauza dificultății de a obține informația despre întreprinderile similare care, de regulă, poartă un caracter confidențial. De asemenea, sunt necesare o serie de ajustări, deoarece nu există două afaceri absolut identice. Bazându-se pe informația trecută, metoda respectivă nu permite determinarea așteptărilor viitoare.

Metoda patrimonială sau metoda cheltuielilor se bazează pe principiul substituției, potrivit căruia valoarea activului unei afaceri nu poate fi mult mai mare decât costul de înlocuire a tuturor părților componente și presupune că valoarea întreprinderii este egală cu valoarea activului net contabil (ANC).

Valoarea întreprinderii, prin aplicarea metodei respective, se calculează ca diferența dintre valoarea contabilă a activului întreprinderii (TA) și valoarea contabilă a datoriilor pe termen lung (DTL) și a datoriilor pe termen scurt (DTS).

$$ANC = TA - (DTL + DTS) = CP$$

³ Stancu I. *Finanțe. Teoria piețelor financiare. Finanțele întreprinderii. Analiza și gestiunea financiară*. București: Editura Economică, 1997, p. 419.

Pentru determinarea valorii întreprinderii se folosesc datele din bilanțul contabil (tabelul 3.3).

Tabelul 3.3

Bilanțul contabil al întreprinderii

Active		Pasive	
Componente	Suma, lei	Componente	Suma, lei
1. Active pe termen lung (ATL)	300000	3. Capital propriu (CP)	320000
2. Active curente (AC)	120000	4. Datorii pe termen lung (DTL)	80000
		5. Datorii pe termen scurt (DTS)	20000
Total active (TA)	420000	Total pasive (TA)	420000

Utilizând formula de calcul, obținem:

$Activul\ net = 420000 - (80000 + 20000) = 320000\ lei$, ce nu este altceva decât valoarea capitalului propriu sau valoarea întreprinderii.

Metoda dată poate fi aplicată în cazul noilor întreprinderi (maximum 3-5 ani de activitate), pentru întreprinderile cu creștere lentă, cu profit mic și stabil ori cu patrimoniu recent evaluat.⁴ Deoarece în timp valoarea activului se modifică în

Metoda veniturilor se bazează pe estimarea viitoarelor venituri și cheltuieli legate de utilizarea obiectului evaluării.

funcție de indicii inflației, nivelul prețurilor, sistemul de amortizare, condițiile pieței etc., în cazul evaluării patrimoniale se recomandă aplicarea **metodei activului net corectat**. Valoarea activului net corectat diferă de cea contabilă și se corectează conform condițiilor pieței și cererii la anumite active. Deși evaluarea patrimonială este o metodă ușor aplicabilă și se bazează pe activele real existente, majoritatea specialiștilor consideră că aceasta nu permite determinarea reală a costului întreprinderii, deoarece nu se ia în considerare goodwill-ul, de asemenea nu se ține cont de potențialul viitor al întreprinderii, în special din cauza că nu este examinat nivelul veniturilor.

Un interes deosebit pentru cumpărător îl prezintă **metoda veniturilor viitoare**. În cazul dat se ține cont de capacitatea întreprinderii de a genera venituri, evaluându-se astfel eficiența tranzacției. Calcularea veniturilor viitoare se realizează prin aplicarea metodei de capitalizare a veniturilor și/sau a metodei de actualizare a fluxului mijloacelor bănești. Metoda veniturilor permite întreprinzătorului să calculeze veniturile pe care le va putea obține în viitor, timpul necesar pentru răscumpărarea cheltuielilor, precum și să aprecieze dacă investiția dată este avantajoasă sau reprezintă o pierdere de nerecuperat. Neajunsurile metodei respective sunt volumul mare de lucru și gradul înalt de incertitudine.

⁴ Dumitrescu D., Dragotă V., Ciobanu A. *Evaluarea întreprinderilor*. București: Editura Economică, 2002, p. 102.

Spre deosebire de celelalte metode, **metoda mixtă** reprezintă o combinație a mai multor metode. În procesul determinării valorii afacerii după metoda dată se iau în considerare atât activele materiale ale întreprinderii, cât și cele nemateriale, și anume goodwill-ul (denumit și fond comercial).

Prin **goodwill** se înțelege **excedentul valorii globale a unei întreprinderi la o anumită dată, comparativ cu valoarea atribuită elementelor din activul bilanțului la aceeași dată.**⁵

Asociația Americană de Evaluare definește goodwill-ul ca „numele bun al întreprinderii”, care poate apărea ca urmare a unor relații bune cu clienții, a calificării înalte a personalului, a amplasării favorabile, a bunei reputații a managerului, a tehnologiei avansate, a notorietății mărcii comerciale etc. Cu cât întreprinderea are o imagine mai bună și o poziție mai favorabilă pe piață, cu atât goodwill-ul este mai ridicat. Abordarea contabilă a goodwill-ului presupune că acesta constituie diferența dintre prețul solicitat pentru întreprindere (V_i) și valoarea ei patrimonială exprimată prin activul net contabil (ANC).

$$Gw = V_i - ANC$$

Dacă vânzătorul afacerii cere pentru aceasta 5000000 lei, iar activele net contabile sunt evaluate la suma de 4200000 lei, acesta vrea să obțină 800000 lei pentru imaginea favorabilă a întreprinderii.

Deoarece goodwill-ul corespunde unei situații concrete, iar diverse afaceri au diferite surse de goodwill și contribuția acestora la venit este diferită, valoarea reală a goodwill-ului poate fi dificil de determinat.

Este important să fie analizată și sursa goodwill-ului, pentru a stabili dacă acesta este transferabil și noul proprietar va putea beneficia de el sau este netransmisibil. Amplasarea favorabilă a întreprinderii va atrage permanent clienți, indiferent de faptul cine este proprietarul acesteia. În cazul dat goodwill-ul poate fi inclus în valoarea întreprinderii.

Dacă însă goodwill-ul are ca sursă persoana proprietarului, reputația acestuia, atunci el este netransferabil și noul proprietar va fi nevoit să înceapă, practic, de la zero.

Pornind de la valoarea obținută prin una dintre metodele enumerate mai sus, întreprinzătorul poate decide nivelul superior și inferior al prețului pe care este dispus să-l plătească pentru a cumpăra afacerea.

Boxa 3.4

Pionierii franchisingului

Inițiatorul aplicării relațiilor de franchising este considerat Isaak Singer, fondatorul companiei producătoare de mașini de cusut Singer Sewing Machine.

În a doua jumătate a sec. al XIX-lea compania a început producerea în serie a mașinilor de cusut, însă crearea propriei rețele de distribuție și deservire necesita mari cheltuieli. De aceea s-a decis oferirea drepturilor de comercializare și deservire, pe un anumit teritoriu, unor distribuitori independenți.

Mai târziu sistemul dat a fost preluat și de alte companii, ca General Motors Corp., Coca-Cola, Pepsi-Cola etc.

⁵ Mihai T. *Finanțe și gestiune financiară*. București: Editura Didactică și Pedagogică, R.A., 1994, p.31.

3.3. Cumpărarea unei francize

3.3.1. Franchisingul – oportunitate de lansare a afacerii

O altă modalitate de lansare în afaceri este franchisingul. Prin **franchising** se înțeleg relațiile contractuale dintre vânzător (franchiser) și cumpărător (franchisee) privind acordarea drepturilor de operare a afacerii și obținerea asistenței din partea vânzătorului în schimbul unei plăți.

Conform Asociației Internaționale de Franchising (IFA), franchisingul poate fi practicat în peste 70 de domenii de activitate, cele mai populare fiind: alimentația (fast-food), comerțul cu amănuntul, industria alimentară, business-servicii, saloane de frumusețe, servicii hoteliere, cluburi fitness, centre de instruire, agenții de turism etc.

Poziția de lider în dezvoltarea franchisingului o dețin Statele Unite ale Americii, unde au apărut primele francize. Potrivit datelor IFA, în 2005 în SUA activau 909253 de franchisee, care au generat peste 880,9 miliarde de dolari în economie. În afacerile francizate sunt antrenate circa 11 milioane de persoane, ceea ce constituie aproximativ 8,1% din numărul total al locurilor de muncă din sectorul privat.⁶

În Europa de Vest franchisingul a început să se dezvolte în anii '60-'70 ai sec. al XX-lea. Franchisingul a luat amploare în special în Germania, Franța și Regatul Unit (tabelul 3.4). În ce privește Europa de Est, primele francize au apărut în anii '90 ai secolului trecut, numărul acestora fiind în continuă creștere.

Tabelul 3.4

Date statistice privind franchisingul în Europa

Țara	Franchiseri	Franchisee	Volumul vânzărilor, miliarde euro	Numărul angajaților
Austria (2004)	390	6900	4,5	90000
Belgia (2004)	100	3500	2,8	30000
Republica Cehă (2005)	90	500	*	*
Danemarca (2005)	128		0,07	22316
Franța (2007)	1141	47667	*	315715
Germania (2006)	900	51100	37,7	429000
Marea Britanie (2006)	800	35000	21,7	340000
Italia (2005)	735	54893	18,2	12340
Polonia (2005)	210	13500	1,1	*
Suedia (2005)	300	9600	8,42	67000

Sursa: datele Word Franchise Council, www.franchisinguniverse.ru

⁶ www.franchise.org – Economic Impact of Franchised Businesses, vol. 2, p. 2.

În Republica Moldova, apariția franchisingului a fost condiționată de adoptarea în 1997 a Legii cu privire la franchising. În prezent pe piața moldovenească activează așa francize ca: Mango, Celio, Mexx, Olsen, Sele, McDonald's, РОСТИК'С KFC, Fornetti, Buon Giorno, IC etc. Cea mai mare extindere o au francizele din domeniul comerțului, în special al confecțiilor, precum și companiile din domeniul serviciilor, cum ar fi fast-food-urile. Apariția marilor centre comerciale, mai ales în mun. Chișinău, a devenit de asemenea un stimulent în dezvoltarea franchisingului. Dacă până nu demult întreprinderile moldovenești erau cele care cumpărau francize, în ultimii ani au apărut și primii franchiseri locali. Reușind să-și creeze un nume și să ocupe poziția de lider pe piața locală, astfel de companii ca Alina Electronic, Andi's Pizza sau Neuron Grup au început să vândă francize altor afaceri.

3.3.2. Tipurile de franchising

În literatura de specialitate se disting mai multe clasificări ale tipurilor de franchising, în funcție de:

- obiectul oferit în franchising;
- profilul participanților;
- nivelul de intermediere.

Astfel, în **funcție de obiectul oferit în franchising**, deosebim:

Franchisingul numelui: franchiserul oferă franchiseului dreptul de a se folosi de marca sa de comerț.

Franchisingul mărcii de comerț se aplică mai des în lanțurile hoteliere (Romada Inn; Howard Johnson), rețeaua de restaurante (McDonald's, Burger King, Pizza Hut), firme de închiriere a automobilelor (AvisHertz) etc.

Acest tip de franchising presupune existența unei mărci cunoscute, care îi va garanta franchisee-ului succesul pe piața de desfacere. În cazul dat franchisee-ul are dreptul de a folosi numele franchiserului, prelucrând sau modificând produsul, cu condiția că va respecta strict procedurile de lucru și de marketing ale acestuia.

Pizza Hut și-a adaptat în Rusia produsul conform gusturilor locale, oferind câteva feluri de pizza pe care nu le practica în alte țări, ținând cont de standardele unice aplicate.⁷

Franchisingul comercial sau franchisingul distribuției produselor: franchiserul oferă franchisee-ului dreptul de a comercializa produsele sale pe un teritoriu limitat.

Acest sistem este larg răspândit în industria automobilelor, fiind utilizat de așa companii ca Chrysler, Ford, General Motors; în industria produselor petroliere – Exxon, Shell, Texaco, a băuturilor răcoritoare – Pepsi-Cola și Coca-Cola.

Franchisingul corporativ sau franchisingul afacerii: franchiserul oferă franchisee-ului un pachet complet al afacerii care este deja cunoscută pe piață. Prima

⁷ Macovei M. *Ce oferă franchisingul Europei de Est*. În rev. *Idei de afaceri*, nr. 8, 1996, p. 7.

franchiză corporativă a fost lansată de compania McDonald's. Compania oferă atât know-how-ul necesar, ce cuprinde totalitatea cunoștințelor nepatentate, care se bazează pe experiența și probele efectuate de franchiser – instruirea completă a personalului, amenajarea restaurantului, ajutorul în angajarea personalului, oferirea consultanței permanente, cât și standardele de calitate. Datorită aplicării franchisingului corporativ, McDonald's este unul dintre liderii globali în sectorul fast-food-urilor cu mai mult de 31000 de restaurante locale, care deservesc în fiecare zi peste 58 milioane de oameni din 118 țări.⁸

În funcție de **profilul participanților**, există mai multe tipuri de franchising (figura 3.2).

Tipul franchiser-producător și franchisee-producător este des aplicat în industria băuturilor răcoritoare și alcoolice.

Compania Coca-Cola furnizează franchisee-ului, firmă de îmbuteliere, concentratul, acesta, adăugând unele ingrediente, îl îmbuteliază și comercializează băutura răcoritoare sub numele de Coca-Cola în rețeaua locală de comerț.

Relația franchiser-producător și franchisee-vânzător cu ridicata sau vânzător cu amănuntul este tipică industriei constructoare de automobile, echipamente agricole, produselor petroliere, vopselelor etc.

Compania Ford acordă licență de vânzare pentru automobilele sale unor firme independente, care acceptă o serie de condiții de comercializare și de deservire a clientului înaintate de compania producătoare.

În cazul în care franchiserul este un vânzător cu ridicata, acesta oferă franchisee-ului (vânzător cu ridicata sau cu amănuntul) dreptul de a comercializa, uneori în exclusivitate, unele produse sub numele său pe un teritoriu limitat sau într-o anumită locație. De exemplu, vânzarea produselor cosmetice sau a electrocasnicilor etc.

Franchiserul vânzător cu amănuntul sau întreprindere prestatoare de servicii autorizează pe franchisee să deschidă un nou magazin sau o nouă întreprindere prestatoare de servicii, care este înființată și condusă conform standardelor proprii. De exemplu, lanțul de restaurante fast-food Wendy, McDonald's sau afacerile de spălare și întreținere a autoturismelor.

După **nivelul de intermediere** există franchisingul direct și master franchising.

Franchisingul direct presupune încheierea unui contract direct cu fiecare franchisee locală, asigurându-se astfel o legătură strânsă între franchiser și franchisee.

În cazul în care franchisee este situată, din punct de vedere geografic, departe de franchiser, aplicarea sistemului creează unele inconveniențe legate de lipsa susținerii la nivel local, necunoașterea particularităților naționale, a gusturilor și preferințelor consumatorilor și, ca urmare, poate condiționa adoptarea unor decizii greșite. Astfel, pentru a-și dezvolta rețeaua de francize peste hotare, franchiserii apelează la master franchising.

⁸ http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/our_company.html (citată 10.09.2009)

Master franchising constă în oferirea de către franchiser unei francize locale a dreptului de subfranchiser în regiunea dată. Astfel, subfranchiserul local încheie contracte de francize locale, având responsabilitatea verificării respectării acestora.

Sistemul dat este avantajos atât pentru franchiser, cât și pentru subfranchiserul local, deoarece primul, minimizându-și riscurile, are posibilitatea să-și extindă afacerea și să obțină venituri din realizarea francizei, iar subfranchiserul local beneficiază de drepturi exclusive pentru dezvoltarea afacerii pe un teritoriu și obține venit din taxele achitate de francizele locale.

Partenerii de franchising desfășoară activitate sub orice formă de organizare juridică, în conformitate cu legislația țării lor de reședință.

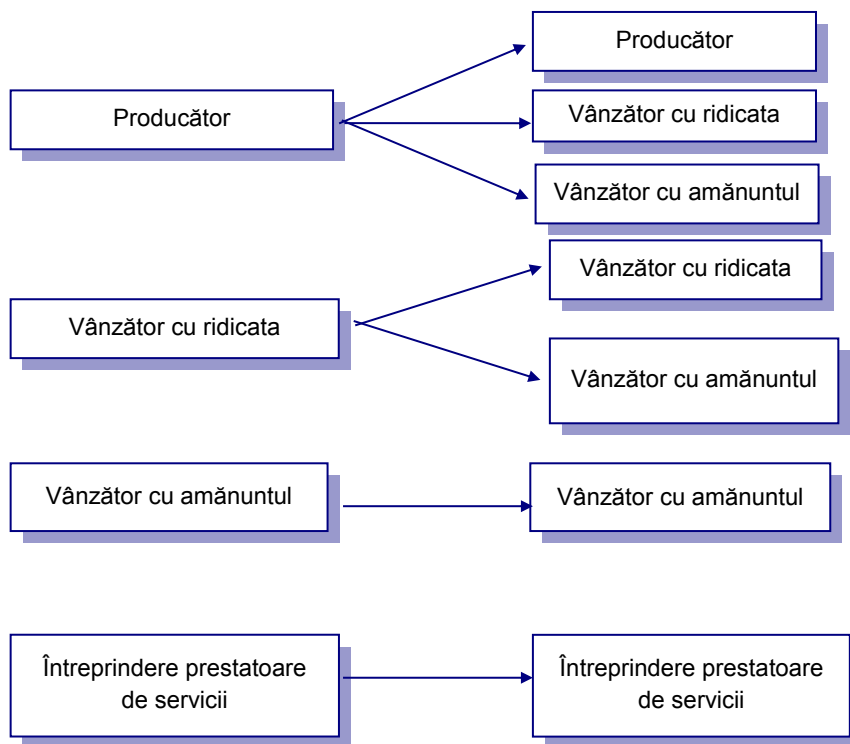


Figura 3.2. Tipuri de franchising

3.3.3. Evaluarea sistemului de franchising

Înainte de a lua decizia privind procurarea unei francize, este necesară o analiză a avantajelor și dezavantajelor pe care le oferă forma dată de relații contractuale, pentru evitarea situațiilor dificile care ar putea apărea în urma încheierii acestora.

La început întreprinzătorul decide dacă pentru el, ca entitate, este potrivită franciza, dacă este gata să renunțe la independența sa în afacere, este dispus să respecte întocmai prevederile contractului, să împartă veniturile obținute cu proprietarul francizei. În cazul în care răspunsurile la aceste întrebări sunt pozitive, urmează a doua etapă – determinarea domeniului în care dorește să se lanseze și evaluarea afacerii

franchiserului. Evaluarea francizei este asemănătoare cu evaluarea oricărei alte afaceri, la care se adaugă următoarele:

- Durata de activitate a franchiserului pe piață. O franciză bună are nevoie de timp pentru a „se coace”. Majoritatea franchiserilor de succes sunt afaceri care au testat inițial tehnologia de sine stătător, apoi, înlăturând neajunsurile, au propus altora această tehnologie, contra cost. După cum se observă și din tabelul 3.5, din topul celor 10 cei mai eficienți franchiseri, numai o companie a avut o experiență mai mică de 1 an de la începerea afacerii. În ce privește compania McDonald's, primul restaurant a fost deschis în 1940 în orașul San Bernardino, California, însă numai în 1955 Ray Kroc, procurând de la frații McDonald's dreptul de a vine franchise, începe să dezvolte rețeaua de restaurante.

Master franchising oferă exclusivitatea teritorială pentru o țară și implică obligația pentru extinderea și dezvoltarea francizelor.

Tabelul 3.5

Topul celor 10 franchiseri globale pentru anul 2009

Nr. crt.	Franchiser	Domeniul de activitate	Anul		Total unități	
			fondat	practică franchising	proprii	franchisee
1.	<u>Subway</u>	Alimentație publică: sandwichi și cafea	1965	1974	0	29612*
2.	<u>McDonald's</u>	Alimentație publică: restaurant	1955	1955	6482	25578
3.	<u>Liberty Tax Service</u>	Servicii business: calcularea taxelor	1972	1973	66	3103
4.	<u>Sonic Drive In Restaurants</u>	Alimentație publică: restaurant	1954	1959	665	2854
5.	<u>InterContinental Hotels Group</u>	Hotelier	1952	1954	16	3498*
6.	<u>Ace Hardware Corp.</u>	Comerțul: unelte pentru casă și grădină	1924	1976	0	4581
7.	<u>Pizza Hut</u>	Alimentație publică: pizzerie	1957	1959	1335	9222
8.	<u>UPS Store, The/ Mail Boxes Etc.</u>	Expediții și curier rapid	1980	1980	0	6027
9.	<u>Circle K</u>	Comerț: minimarket	1951	1995	2627	4143
10.	<u>Papa John's Int'l. Inc.</u>	Alimentație publică: pizzerie	1985	1986	674	2615*

Sursa: *Entrepreneur Magazine's 21st. Annual Franchisee 500/*
www.entrepreneur.com (* - datele pentru 2008) (citată 20.08.2009)

- Investițiile necesare pentru a începe afacerea în baza contractului de franchising.
- Profitabilitatea reală a francizei și perioada de timp în care afacerea va deveni profitabilă.
- Proprietarul francizei, personalitatea acestuia.
- Procesele juridice încheiate și cele pe rol, cauzele acestora.
- Contractele de franchising încheiate de franchiser.
- Celelalte franchisee, succesele acestora, soarta celor care nu au reușit. În cazul în care celelalte afaceri au probleme, există probabilitatea ca situația să se repete și noua franciză, de asemenea, să aibă probleme.
- Tipurile de susținere oferite de franchiser.
- Condițiile contractului de franchising.
- Câștigurile personale ale întreprinzătorului în urma desfășurării activității în baza franchisingului.

La etapa evaluării este necesar să se țină cont de avantajele și dezavantajele pe care le oferă franchisingul atât franchiserului, cât și franchisee-ului.

Avantajele pentru franchiser:

- **Posibilitatea relativ rapidă de a-și extinde propria afacere.** Franchiserul cucerește noi piețe fără mari investiții, resursele rămase la dispoziție fiind alocate pentru cercetare-dezvoltare, producere, promovare etc. Datorită sistemului de franchising, numai în decurs de 12 ani, compania maghiară Fornetti Frozen Bakers Products and Trading Ltd. s-a extins în peste 20 de țări, deschizând mai mult de 6500 de afaceri și devenind una dintre cele mai mari francize din Europa Centrală și de Est.⁹
- **Obținerea veniturilor suplimentare din taxele de franchising.** Indiferent de tipul de franchising, franchisee trebuie să plătească:
 - **Taxa inițială unică**, ce reprezintă o sumă fixă achitată pentru dreptul de a practica afacerea sub marca franchiserului pe un anumit teritoriu, precum și o recompensă a cheltuielilor efectuate de franchiser, inclusiv pentru instruirea personalului și consultații. Mărimea taxei inițiale variază de la un franchiser la altul și poate fi egală cu milioane de dolari. De regulă, franchisee achită taxa imediat după încheierea contractului. Pentru a atrage un număr mai mare de franchisee, unii franchiseri divizează taxa inițială în două sau mai multe tranșe. De exemplu, 50% la momentul încheierii contractului, 25% cu o săptămână înainte de lansarea cursurilor de instruire a personalului și 25% după finalizarea cursurilor.
 - **Royalty** este o taxă periodică pe drepturile de marcă, ce reprezintă recompensa pentru dreptul de a obține o franciză. Mărimea taxei date este stipulată în contract și constituie de la 0 până la 15% de la un indice de activitate, de regulă de la cifra de afaceri înregistrată sau veniturile de la vânzări.

Royalty (revedențe) – sume stabilite în contract sub formă de rate fixe, achitate la intervale concrete de timp.

⁹ www.fornetti.md

- **Reducerea cheltuielilor legate de distribuirea și marketingul** produselor, deoarece acestea sunt parțial acoperite de către franchisee prin taxa pentru publicitate.
 - **Taxa pentru publicitate** se calculează în procente din cifra de afaceri înregistrată și se folosește pentru marketingul și promovarea afacerii.
- **Conducere mai eficientă și mai profitabilă a afacerii**, deoarece experiența a demonstrat că nici cel mai bun angajat nu va fi la fel de interesat de succesul afacerii ca proprietarul acesteia.

Avantajele pentru franchisee:

- **Franchisee-ul are o șansă mai mare de succes**, numărul falimentelor în cazul franchisingului este mai mic decât în cazul inițierii unei afaceri proprii, datorită sprijinului acordat de partenerul mai experimentat, micșorându-se astfel posibilitatea apariției unor erori. De exemplu, în SUA, conform datelor Administrației Micilor Afaceri (SBA), pe parcursul primilor 5 ani de activitate aproximativ 65% dintre întreprinderile care activează independent se închid, pe când în cazul întreprinderilor de franchising numărul celor ce dispar constituie doar 14% în decursul aceleiași perioade.
- **Asistență managerială și de marketing**. Franchiserul acordă sprijin la instruirea personalului, consultanță permanentă etc.
- **Produse și servicii de calitate standard** – franchisee-ul primește afacerea la „pachet”, unde este prezentat în detalii procesul tehnologic, receptura etc. Astfel, nu există cheltuieli de timp și de bani pentru elaborarea produselor etc.
- **Cheltuieli reduse pentru promovarea produselor și a serviciilor**, deoarece franchiserul oferă un nume cunoscut deja, o marcă de prestigiu, iar franchisee-ul beneficiază de rezultatele campaniilor de promovare la nivel național desfășurate de franchiser.

Dezavantajele pentru franchiser:

- **Acordarea unui sprijin tehnic** și, uneori, chiar financiar către franchisee pe toată perioada contractului de franchising.
- **Dificultăți în efectuarea controlului**, deoarece franchisee este o întreprindere independentă din punct de vedere juridic, iar controlul este cu mult mai redus în comparație cu al unei filiale. De asemenea, franchisee-urile sunt amplasate în diferite localități, ca urmare controlul este mai dificil de realizat, iar costurile acestuia – sporite.
- **Afectarea prestigiului franchiserului**, în cazul în care franchisee-ul falimentează sau se confruntă cu situații dificile, acestea afectează negativ numele și prestigiul franchiserului.
- **Dificultăți în păstrarea confidențialității informației**. Cu toate că în contract este prevăzută clauza privind nedivulgarea informației comerciale, despre tehnologia folosită, metodele de instruire etc., există cazuri când informațiile obținute de la franchiser sunt utilizate chiar în detrimentul acestuia.

Dezavantajele pentru franchisee:

- **Firma nu-i aparține niciodată cu adevărat.** Cu toate că franchisee-ul este o întreprindere independentă, ea trebuie să respecte cu strictețe cerințele impuse de franchiser, antreprenorul neavând posibilitatea de a conduce firma așa cum dorește s-o facă.
- **Costul ridicat al francizei și contribuția la profit.** Franchisee-ul suportă cheltuielile pentru lansarea afacerii (procurarea sau închirierea spațiilor, amenajarea acestora, formarea stocului inițial etc.), investiția fiind de la 5000 euro, pentru o patiserie cu o suprafață de 8-12 m² până la peste 500000 euro, în cazul unui magazin sau restaurant.

De asemenea, franchisee-ul achită taxa inițială, royalty și taxa pentru publicitate. Conform site-ul РОСТИК'С KFC, taxa inițială este de 40000 dolari pe restaurant, royalty – 6% din vânzări, iar pentru marketing se vor cheltui 5% din vânzările lunare. Alte exemple de costuri suportate de franchisee în urma încheierii contractului de franchising sunt prezentate în tabelul 3.6.

Tabelul 3.6

Exemple de costuri ale francizei

Franchiserul	Investiții, mii dolari SUA	Taxa inițială, mii dolari SUA	Royalty, %	Perioada contractului, ani
Baskin Robbins	41,45 – 375,595	5,0 – 35,0	5,9	-
Curves	28,17 – 39,595	19,9 – 24,9	6,0	5
Dunkin`Donuts	537,75 – 1765,3	40,0 – 80,0	5,9	-
Subway	84,30 – 258,300	15,0	8,0	20
UPS Store	154,947 – 293,473	29,95	5,0	10

Sursa: *Entrepreneur Magazine`s 21st.Annual Franchisee 500/*
www.entrepreneur.com (citată 15.01.2010)

Este necesar a menționa că unii franchiseri noi, pentru a se extinde rapid pe piață, nu percep nicio taxă. De exemplu, Fornetti solicită doar o garanție returnabilă de 1000 de euro pentru cuptor.

- **Respectarea riguroasă a tuturor operațiilor standardizate.** Franchisee-ul este obligat să activeze conform standardelor impuse de franchiser, care dispune de dreptul de a verifica regulat respectarea lor.
- **Linia limitată de produse** – contractul prevede vânzarea unor produse sau prestarea unor servicii aprobate de franchiser.
- **Aria geografică limitată.** În cazul unui magazin cu amănuntul sau al unei afaceri prestatoare de servicii, în contractul de franchising este specificată adresa

la care va fi localizată afacerea, iar în cazul unui distribuitor cu ridicata sau al unui producător – teritoriul pe care are dreptul să opereze.

- **Politica prețurilor și a reclamei este dictată** de franchiser și franchisee-ul nu poate efectua modificări fără acceptul acestuia.

3.3.4. Contractul de franchising

Relațiile de franchising sunt reglementate în contractul de franchising, a cărui încheiere este obligatorie. Deseori acest contract este numit contract de concesiune. De cele mai dese ori contractele de franchising sunt încheiate pentru o perioadă de la 3 până la 15 ani, excepție constituind companiile Subway și McDonald's, care practică încheierea contractelor pentru o perioadă de 20 de ani.

Conform legislației Republicii Moldova, contractele de franchising sunt înregistrate la Agenția de Stat pentru Proprietatea Intelectuală (AGEPI), iar informația privind înregistrarea acestora se publică în Buletinul Oficial de Proprietate Industrială (BOPI) (vezi figura 3.3).

MD - BOPI 5/2009						
Lista contractelor de franchising						
Se publică următoarele date: numărul curent, obiectul de proprietate industrială, numărul titlului de protecție, date despre franchiser, date despre partea franchisee, informații privind contractul de franchising, numărul și data înregistrării contractului						
Nr. crt.	OPI	Nr. titlului de protecție	Franchiser	Partea franchisee	Informații privind contractul de franchising	Nr. și data înregistrării contractului
1	Marcă	IR 934408	(730) RIGS Services Limited, CY 2-4 Arch. Makarios III Ave., Capital Center, 9 th floor, CY-1065 Nicosia, Cipru	(791) „RINASCITA” S.R.L., MD Str. Studenților nr. 7/5, MD-2045, Chișinău, Republica Moldova	1) Dreptul de utilizare neexclusivă (licență neexclusivă) a mărcii nr. IR 934408 se acordă părții franchisee pentru serviciile din clasa 43 – cafețele, restaurante. 2) Termenul de acțiune a contractului – de la 10.11.2008 până la 17.07.2017. 3) Teritoriul de acțiune – Chișinău, Republica Moldova.	18 2009.04.16
2	Marcă	IR 936459	(730) RIGS Services Limited, CY 2-4 Arch. Makarios III Ave., Capital Center, 9 th floor, CY-1065 Nicosia, Cipru	(791) „RINASCITA” S.R.L., MD Str. Studenților nr. 7/5, MD-2045, Chișinău, Republica Moldova	1) Dreptul de utilizare neexclusivă (licență neexclusivă) a mărcii nr. IR 936459 se acordă părții franchisee pentru serviciile din clasa	19 2009.04.16

Figura 3.3. Model de listă a contractelor de franchising publicate în BOPI

Datorită varietății mari de tipuri de franchising, ca urmare a diversității domeniilor de aplicare și de drepturi acordate, nu există un contract universal de franchising. Franchiserii, de obicei, elaborează propriile contracte-tip pe care le propun pentru semnare franchisee-urilor.

Sumar

- Ideea oportună de business poate fi materializată numai printr-o afacere, întreprinzătorului revenindu-i sarcina să aleagă modul de lansare. În general, există trei variante de începere a activității de antreprenoriat: deschiderea unei afaceri de la zero, procurarea unei franchize sau cumpărarea unei afaceri existente.
- Deschiderea afacerii de la zero este una dintre cele mai populare modalități de lansare în afaceri, iar în cazul unei idei originale de produs sau de serviciu – unica metodă posibilă pentru întreprinzător. În același timp, această modalitate este cea mai riscantă, deoarece totul începe de la zero.
- La etapa lansării, întreprinzătorul trebuie să țină cont de o serie de formalități obligatorii ca: înregistrarea întreprinderii la Camera Înregistrării de Stat, la Inspectoratul Fiscal de Stat teritorial, deschiderea contului bancar, obținerea licențelor și autorizațiilor necesare etc. De asemenea, lui îi revine sarcina să întreprindă o serie de activități legate de organizarea nemijlocită a afacerii: alegerea amplasamentului afacerii (încăperile pot fi construite, procurate sau închiriate), pregătirea spațiilor, procurarea sau închirierea echipamentului și instalarea acestuia, stabilirea relațiilor cu furnizorii, recrutarea și selectarea personalului, promovarea afacerii.
- Denumirea afacerii reprezintă numele de firmă și permite deosebirea unei afaceri de altele. Alegerea denumirii reprezintă un proces migălos și complicat, dar care are o semnificație aparte, deoarece denumirea poate juca un rol important în promovarea afacerii.
- Una dintre cele mai dificile etape ale procesului de cumpărare a întreprinderii este evaluarea acesteia. Nu există o metodă unic acceptată pentru evaluarea întreprinderii, cel mai frecvent utilizându-se următoarele metode de evaluare, bazate pe comparație, patrimoniale, a veniturilor viitoare, mixte.
- Franchisingul presupune o înțelegere (relații contractuale) între vânzător (franchiser) și cumpărător (franchisee) privind acordarea drepturilor de operare a afacerii și obținerea asistenței din partea vânzătorului în schimbul unei plăți.
- Conform Asociației Internaționale de Franchising (IFA), franchisingul poate fi practicat în peste 70 de domenii de activitate, cele mai populare fiind alimentația rapidă, comerțul cu amănuntul, industria alimentară, business-servicii, saloane de frumusețe, servicii hoteliere, cluburi fitness, centre de instruire, agenții de turism etc.
- Înainte de a lua decizia privind procurarea unei franchize, este necesar ca întreprinzătorul să se autoevalueze pentru a decide dacă pentru el, ca entitate, este potrivită franchiza; să evalueze franchiserul și să analizeze avantajele și dezavantajele pe care le oferă forma dată de relații contractuale, evitând astfel situațiile dificile care ar putea apărea în urma încheierii tranzacțiilor de franchising.

Întrebări pentru discuții

1. Care sunt modalitățile de lansare în afaceri?
2. Enumerați avantajele și limitele procesului de deschidere a afacerii de la zero.
3. Indicați etapele procesului de inițiere a afacerii.
4. Ce reprezintă licențierea și de ce este necesară?
5. Numiți etapele procesului de cumpărare a unei afaceri existente.
6. Enumerați sursele de informare utilizate pentru găsirea afacerii optime.
7. Care sunt principalele componente ale procesului de diagnosticare a afacerii?
8. Descrieți metodele de evaluare a afacerii.
9. Ce reprezintă goodwill-ul și de ce este importantă cunoașterea acestuia?
10. Ce reprezintă franchisingul și care sunt tipurile de franchising?
11. Care sunt avantajele sistemului de franchising față de deschiderea unei afaceri de la zero sau cumpărarea unei afaceri existente?
12. Care sunt taxele pe care le achită franchisee-ul și care este mărimea acestora?
13. Enumerați avantajele și limitele franchisingului pentru franchiser.
14. Enumerați avantajele și limitele franchisingului pentru franchisee.

Sarcini pentru orele practice

1. Prezentați etapele procesului de deschidere a unei afaceri: magazin alimentar; atelier de confecții; agenție turistică etc.
2. Selectați cinci denumiri de afaceri care, în opinia Dvs., sunt reușite și cinci denumiri mai puțin reușite. Argumentați alegerea.
3. Găsiți, folosind presa periodică și/sau Internetul, informații despre întreprinderile care se vând. Determinați din ce domenii cel mai frecvent se vând afacerile și exprimați-vă opinia referitor la motive. Expuneți pașii pe care i-ați întreprinde pentru a lua decizia privind procurarea afacerii date.
4. Calculați valoarea întreprinderii folosind metoda cheltuielilor.
5. Analizați perspectivele dezvoltării franchisingului în Republica Moldova
6. Prezentați exemple de franchisee de succes care activează în Republica Moldova.
7. Fiind un întreprinzător începător și dorind să beneficiați de experiența altora, ce întreprindere locală ați prefera în calitate de franciză. Care ar fi argumentele în favoarea alegerii date?

Bibliografie recomandată

Acte normative

1. Codul civil al Republicii Moldova nr. 1107-XV din 6 iunie, 2002.
2. Legea Republicii Moldova cu privire la activitatea de evaluare nr. 989-XV din 18 aprilie, 2002.

3. Legea Republicii Moldova cu privire la franchising nr. 1335-XIII din 1 octombrie 1997.

Publicații

1. Bygrave W., Zacharakis A. *The portable MBA in entrepreneurs*. 3 ed., New Jersey: John Wiley&Son, Inc., 2004.
2. Dumitrescu D., Dragotă V., Ciobanu A. *Evaluarea întreprinderilor*. București: Editura Economică, 2002.
3. Ișfănescu A., Șerban C., Stănoiu A. *Evaluarea întreprinderii*. București: Editura Universitară, 2003.
4. Kuratko D. *Entrepreneurship: Theory, Process, Practice*. e 8, South-Western, 2009.
5. Palega V. *Vânzarea-cumpărarea întreprinderii ca un complex patrimonial*. În: <http://www.mdi.gov.md/img/cis/CIS-20-06-2006-md.doc>.
6. Popa A., Parmacli D. *Managementul businessului mic*. Cahul: Tipografia Cahul, 2004.
7. Roșcovan M., Golovko V., et all. *Franchising: tehnică de afaceri și oportunități pentru întreprinzători*. Chișinău: Proiectul Bizpro, 2002.
8. Russu C. *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii*. București: Editura Expert, 1996, p. 199-202.
9. Rusu N. (Coord). *Managementul afacerilor mici și mijlocii*. Chișinău: Editura Logos, 1993, p. 63-79.
10. Sasu C., Bernier R. *Enciclopedia întreprinzătorului*. București: Editura Economică, 1999, p. 141-144.
11. Райан Д., Хидьюк Г. *Малый бизнес. Бизнес план предпринимателя*. Санкт-Петербург: Изд-во Дом Нева, 2003.
12. Сирполис Н. *Управление малым бизнесом*. Москва: Изд-во Дело, 1997.

Surse Internet

1. <http://buy-business.biztrade.ru> – site-ul conține informații în limba rusă privind comercializarea și procurarea unei afaceri, evaluarea costului afacerii.
2. www.bizbuysell.com – site-ul conține informații în limba engleză despre afacerile care se vând, realizând vânzări on-line.
3. www.e-buysell.biz – cea mai complexă informație despre procurarea/comercializarea unei afaceri existente sau a unei cote din aceasta.
4. www.eff-franchise.com – site-ul Federației Europene de Franchising, unde sunt plasate informații cu privire la legislația europeană în domeniul franchisingului, Codul etic, ofertele companiilor de franchising.
5. www.entrepreneur.com – site-ul revistei americane pentru întreprinzători „Entrepreneur Magazine” prezintă informații despre cele mai reușite franchise-uri.

6. www.fbb.ro – site-ul de francize din România al IMO FRANCHISING GROUP.
7. www.franchise.org – site-ul Asociației Internaționale de Franchising (International Franchise Association) este specializat pe informația referitoare la franchising.
8. www.franchise-chat.com – unul dintre cele mai complexe site-uri privind franchisingul, oferte de afaceri în franchising, linkuri utile etc.
9. www.franciza.md – ghidul afacerilor în franciză lansat de Asociația de Franchising din Republica Moldova.
10. www.businessportal.md – portalul pentru întreprinderile mici și mijlocii din Republica Moldova.