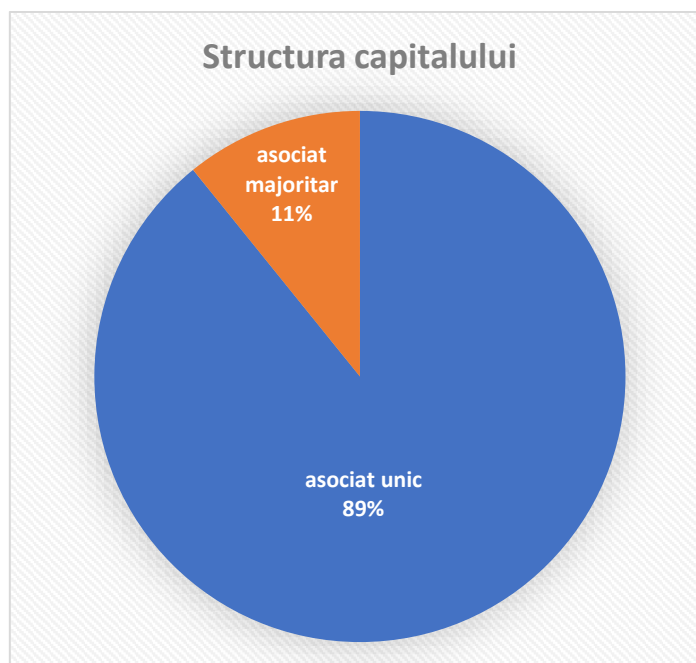


Proiect cofinanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020
Axa prioritară 3: „Locuri de muncă pentru toți”
Operațiunea 3.7 „Creșterea ocupării prin susținerea întreprinderilor cu profil non-agricol din zona urbana”
Titlu proiect: „Start la antreprenariat”
Cod SMIS: 105478
Beneficiar: Asociația „Agenția Adventistă pentru Dezvoltare, Refacere și Ajutor – ADRA România”

MATRICEA VULNERABILITĂȚILOR

Analiza și interpretare

1. Structura capitalului

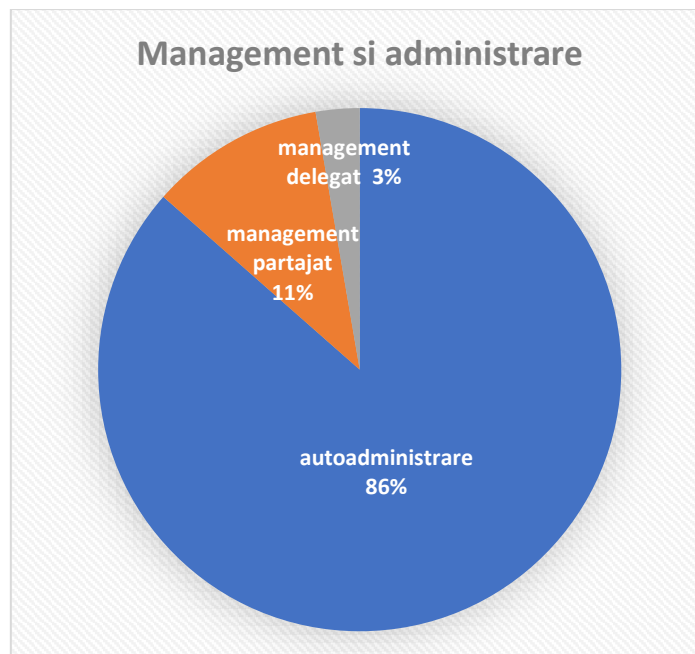


Din perspectiva satisfacerii nevoilor de finanțare viitoare, în vederea dezvoltării afacerii sau în situații de criză, dependența exclusivă a capitalului de resursele antreprenorului, care se regăsește la 89% din firmele analizate, reprezintă o vulnerabilitate. Numai 11% dintre antreprenori au acceptat să asociază minoritari, jumătate dintre aceștia în cadrul familiei.

În plus, toate firmele nou constituite au capitalul social minim prevăzut pentru firmele de acest gen (SRL), ceea ce arată faptul că subvenția primită a constituit principala sursă de finanțare inițială a acestora. În asemenea circumstanțe, este limpede că ajutorul financiar primit în cadrul programelor de dezvoltare a antreprenoriatului constituie factorul motrice determinant al înființării noilor întreprinderi.

Este de mentionat, de asemenea, ca mentinerea calitatii de asociat unic sau majoritar a fost o conditie a proiectului, la fel ca si interdictia de a fi asociat/actionar majoritar intr-o alta firma sau societate.

2. Managementul si administrarea firmei



Specific firmelor organizate ca SRL este asumarea majoritara de catre antreprenor a atributiilor de management si administrare. In cazul nostru, 86% dintre intreprinderile nou create se afla in aceasta situatie.

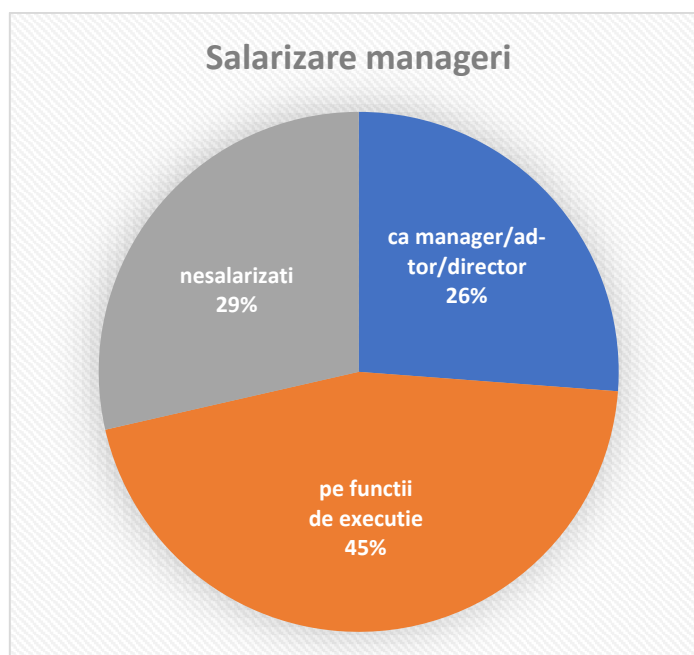
Partajarea managementului se realizeaza, de regula, in familie sau cu un asociat, in 11% dintre firme si doar intr-un singur caz s-a optat pentru delegarea externa a managementului.

Aceasta realitate justifica utilitatea programelor de formare antreprenoriala din cadrul proiectelor de stimulare antreprenoriala, dar si furnizarea, de catre administratorul schemei de antreprenariat, a serviciilor personalizate de consiliere/consultanta/mentorat, ulterior finalizarii procesului de selectie a planurilor de afaceri. Un rol important in formarea noilor manageri/administratori de firma il au, de asemenea, activitatile de sprijinire a implementarii planurilor de afaceri selectate in cadrul proiectului, precum si monitorizarea functionarii si dezvoltarii afacerilor finantate in cadrul perioadei de sustenabilitate a acestora.

In directa legatura cu situatia structurii capitalului, cumularea calitatilor de antreprenor, asociat unic sau majoritar si administrator/manager constituie o vulnerabilitate pentru viitorul noilor

afaceri, care trebuie avuta in vedere mai ales din perspectiva necesitatilor de dezvoltare a firmelor care sunt beneficiare ale subventiilor acordate in cadrul proiectului.

3. Salarizarea managerilor



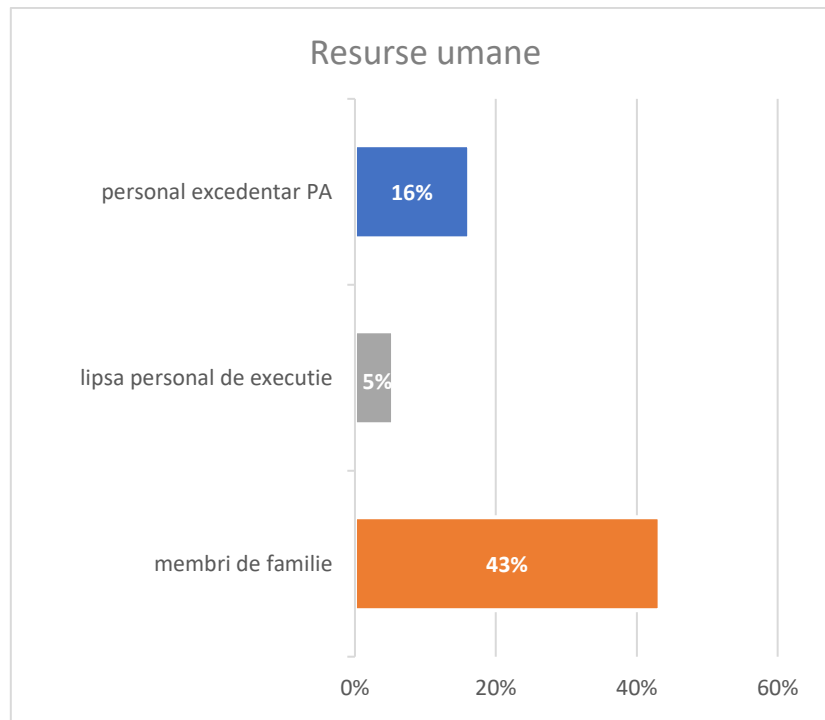
Graficul de mai sus arata ca mai putin de o treime (26%) dintre managerii firmelor nou infiintate sunt angajati si salarizati ca atare. In schimb, 45% dintre ei sunt angajati pe functii de executie. O explicatie este legata de optiunea de a folosi atestatele profesionale proprii ca portofoliu documentar pentru obtinerea unor autorizatii/avize necesare functionarii societatii. In plus, marea majoritate a antreprenorilor si-au pornit afacerile de la activitati pe care in trecut le-au desfasurat in calitate de salariati, sau de la un hobby practicat cu pasiune.

Este mai dificil de interpretat situatia in care se află aproape o treime (29%) din firmele beneficiare, in care managerii/administratorii nu sunt salarizati. Aici avem de-a face, mai intai, cu firme avand cate doi administratori, restrictiile bugetare nepermitand decat angajarea unuia din ei. De altfel, unii administratori au fost cooptati pentru conformarea cu anumite prevederi legale (ex. medici, pentru codul CAEN 8690 si altele din domeniul sanatatii), sau ca membri de familie ai antreprenorilor. O alta cauza poate fi si dezvoltarea in context organizational a unui hobby, fara intentia de a renunta la profesia de bază.

Realitatile de mai sus sunt specifice firmelor organizate ca SRL, in prima lor perioada de activitate. Pe termen lung, insa, lipsa unui manager calificat si remunerat ca atare poate constitui un

factor serios de vulnerabilitate, generand improvizatii discutabile atat in domeniul strategiei societatii, cat si in ceea ce priveste gestiunea unitara si performanta a problemelor curente.

4. Alte aspecte privind resursele umane



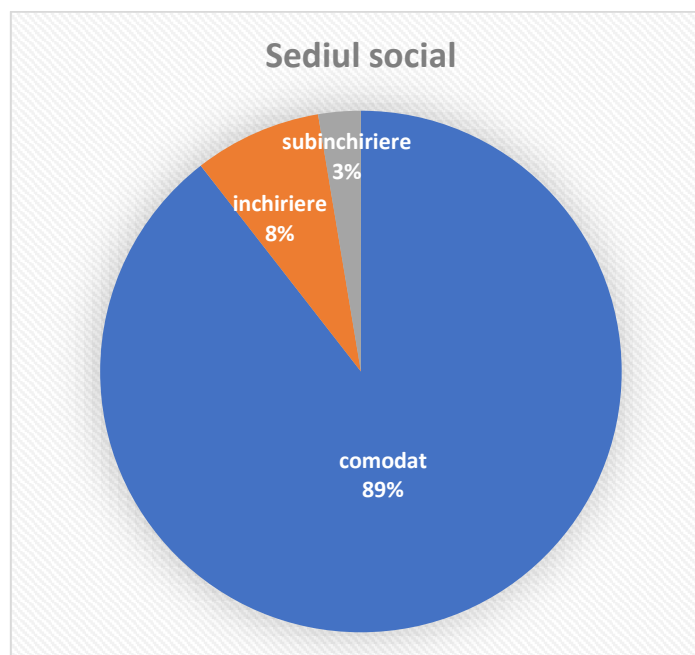
O trasatura distincta a noilor intreprinderi de mici dimensiuni, prezenta si in cazul beneficiarilor proiectului Start la antreprenoriat in proportie de 43%, este tendinta de a angaja membri de familie ai antreprenorului. Daca in perioada de inceput o asemenea decizie se justifica prin flexibilitatea procedurii, a face din aceasta o practica devine periculos, intrucat se incalca rigorile specifice procesului de recrutare si selectie, iar asigurarea defectuoasa cu resurse umane poate constitui o frana in calea performantei.

Incertitudinile si rezervele privind calitatea mediului de afaceri au determinat potentialii beneficiari sa asume angajarea minimului de salariati prevazuti in conditiile de finantare (de regula, 2 persoane), cu atat mai mult cu cat suplimentarea numarului acestora nu contribuia la majorarea punctajului. In practica insa, conditiile de desfasurare a activitatii au impus ca 16% dintre beneficiari sa angajeze un numar de personal mai mare decat cel asumat prin planurile de afaceri. Este de asteptat ca si fluctuatia personalului sa fie mai ridicata la firmele in cauza, mai ales in conditiile efectelor economice nefavorabile generate de pandemia cu virusul Covid-19.

O anomalie prezenta la doua societati nou infiintate (5% din numarul beneficiarilor) priveste absentia din cadrul angajatilor cu contract de munca a personalului de executie. Nu intamplator, una

dintre societatile in cauza nu a indeplinit conditiile pentru acordarea transei a doua de subventie. Daca in prima etapa, este firesc ca activitatile de elaborare a strategiei, organizare, autorizare, omologare s.a. sa fie derulate de catre manageri, ulterior situatia se explica prin implicarea persoanelor angajate ca manageri in procesele efectorii, avand in vedere si calificarea acestora. Este de presupus ca, in timp, acestia vor pastra doar atributiile manageriale, odata cu angajarea personalului de executie necesar.

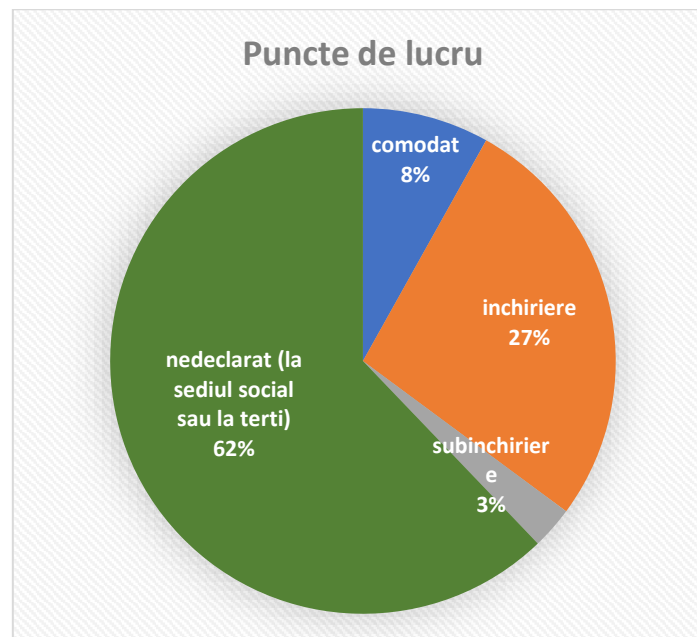
5. Sediul social



Modalitatea de solutionare a problemei sediului social denota o alta relatie de dependeta foarte stransa a afacerilor de intreprinzatorii implicati in proiect. O majoritate covarsitoare dintre ei (89%) a preferat sa-si rezolve aceasta chestiune pe baza unui contract de comodat incheiat cu propria persoana sau cu unul dintre membrii familiei, sediul social fiind astfel in locuinta acestora. Doar 8% dintre ei (3 firme) au inchiriat un spatiu dedicat exclusiv scopului respectiv si doar intr-un singur caz s-a apelat la un contract de subinchiriere.

Chiar daca, in majoritatea cazurilor, sediul social nu reprezinta decat adresa de contact si de corespondenta cu reprezentantii societatii si, in plus, o asemenea practica contribuie la diminuarea costurilor de administrare, dependeta si pe aceasta cale a afacerii de intreprinzator este considerata a fi o potentiala vulnerabilitate.

6. Puncte de lucru



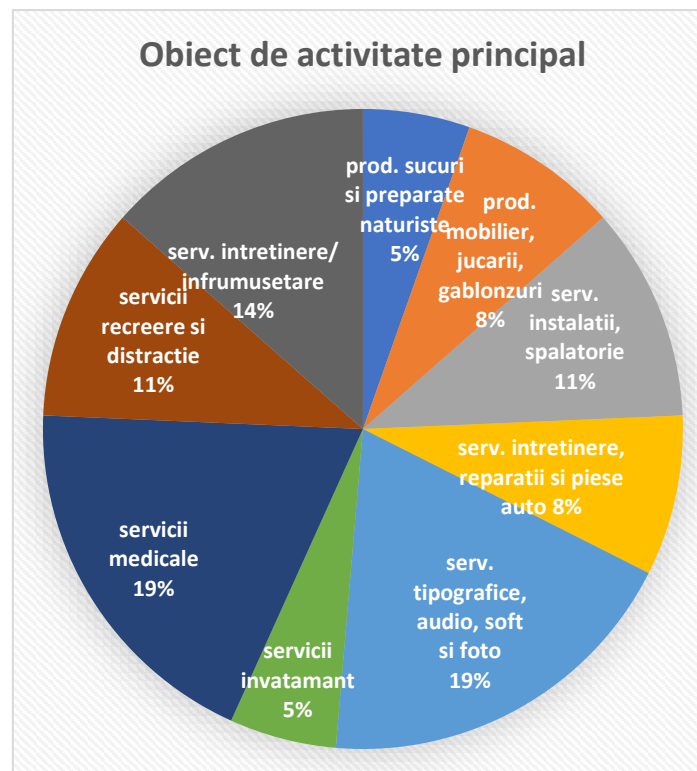
O situatie ceva mai diversa o prezinta structura punctelor de lucru, dupa modalitatea de asigurare a acestora. 62% dintre firme nu au declarat la ONRC puncte de lucru, ceea ce inseamna ca, fie isi desfasoara activitatea la sediul social, fie executa diverse prestatii la terti. Cum sediul social este situat, asa cum am aratat, destul de frecvent in locuinta antreprenorilor, este de presupus ca in acest caz apar anumite restrictii privitoare la dimensiunea afacerii, cel putin pentru o anumita parte a activitatilor, mai precis pentru cele care presupun o abordare spatiala a dezvoltarii.

Mai bine de o treime dintre antreprenori au preferat sa-si deschida puncte de lucru distincte de sediul social, fie din motive legate de autorizarea activitatilor defasurate, fie datorita dimensiunii si specificului activitatilor defasurate. In acest caz, majoritatea au optat pentru contracte de inchiriere sau subinchiriere si doar 8% au ales contractele de comodat.

Evident ca, pe masura acumularii resurselor financiare necesare, pasul urmator il va constitui achizitia de spatii proprietate a firmei pentru desfasurarea activitatilor, unde va putea fi localizat si sediul social al acesteia.

7. Codul CAEN principal

Cele 37 intreprinderi nou infiintate prezinta o diversitate remarcabila in ceea ce priveste obiectul principal de activitate, identificat prin codul CAEN corespunzator. La o analiza mai atenta, se pot identifica insa cateva grupe de activitati preferate de catre noii antreprenori.



Astfel, o prima grupa de activitati, destul de slab reprezentata (2 firme), priveste sectorul productiei de sucuri naturale si produse alimentare dietetice – coduri CAEN: 1032 si 5610. Principalii factori de vulnerabilitate ai acestui domeniu sunt lipsa de educatie a consumatorilor si pretul ceva mai ridicat fata de produsele uzuale, care includ componente sintetice si inlocuitori. Criza Covid-19 a generat o serie de restrictii in ceea ce priveste desfacerea produselor in cauza.

Tot din gama activitatilor de productie, am identificat 3 firme specializate in fabricarea mobilierului, a imitatiilor de bijuterii și jucariilor – coduri CAEN: 3108, 3213 si 3240. Fiind vorba de productie de unicate sau de serie mica, vulnerabilitatile privesc tot pretul, mai ridicat in raport cu produsele de masa sau de serie mare, dar si canalele de distributie, mai restranse fata de cele aferente marilor producatori.

Serviciile de instalatii si spalatorie formeaza cea de a treia grupa de activitati abordate de 4 antreprenori, codurile CAEN aferente fiind 4322 si 9601. In acest caz, vulnerabilitatile se refera la diversitatea cererii, cu implicatii asupra calificarii personalului si asigurarea instrumentarului, pentru evitarea riscului reputational. De asemenea, este necesara evaluarea permanenta a nisei de piata accesibila si a competitorilor din zona de interes, in scopul diminuarii efectelor adverse ale concurentei.

Serviciile de intretinere, reparatii si de comercializare a pieselor auto sunt reprezentate pri trei firme, avand codurile CAEN 4520 si 4532. Daca serviciile de spalatorie si vulcanizare nu

prezinta vulnerabilitati semnificative, intretinerea, reparatiile si comercializarea de piese sunt supuse riscurilor legate de cresterea complexitatii tehnice a autovehiculelor, concretizate in necesarul de utilaje performante pentru diagnoza si interventii, precum si in cresterea pretului la piesele de schimb. Nu in ultimul rand, firmele cu acest profil sunt supuse provocarilor legate de calificarea resurselor umane utilizate.

Pe primul loc, in ceea ce priveste numarul intreprinderilor de profil (7), alaturi de serviciile medicale, se situeaza serviciile tehnice pregatitoare pentru pretiparire, de inregistrari audio, fotografiere si productie software, coduri CAEN: 1813, 5920, 6201 si 7420. In acest sector, domina atelierele fotografice care, in contextul pandemiei cu Covid-19, au avut o serie de restrictii in ceea ce priveste relatiile cu clientela, mai ales in cazul celor asociate cu organizarea evenimentelor (nunti, botezuri, aniversari s.a.).

Cele doua firme din domeniul invatamantului, avand codurile CAEN 8552 si 8559, au fost cele mai expuse la riscul de piata generat de restrictiile impuse in timpul pandemiei cu Covid-19 și sunt in continuare vulnerabile in acest sens, trebuind sa faca fata numeroaselor conditionari impuse activitatilor in colectivitati, dar si la provocarile vizand procedurile educationale on-line.

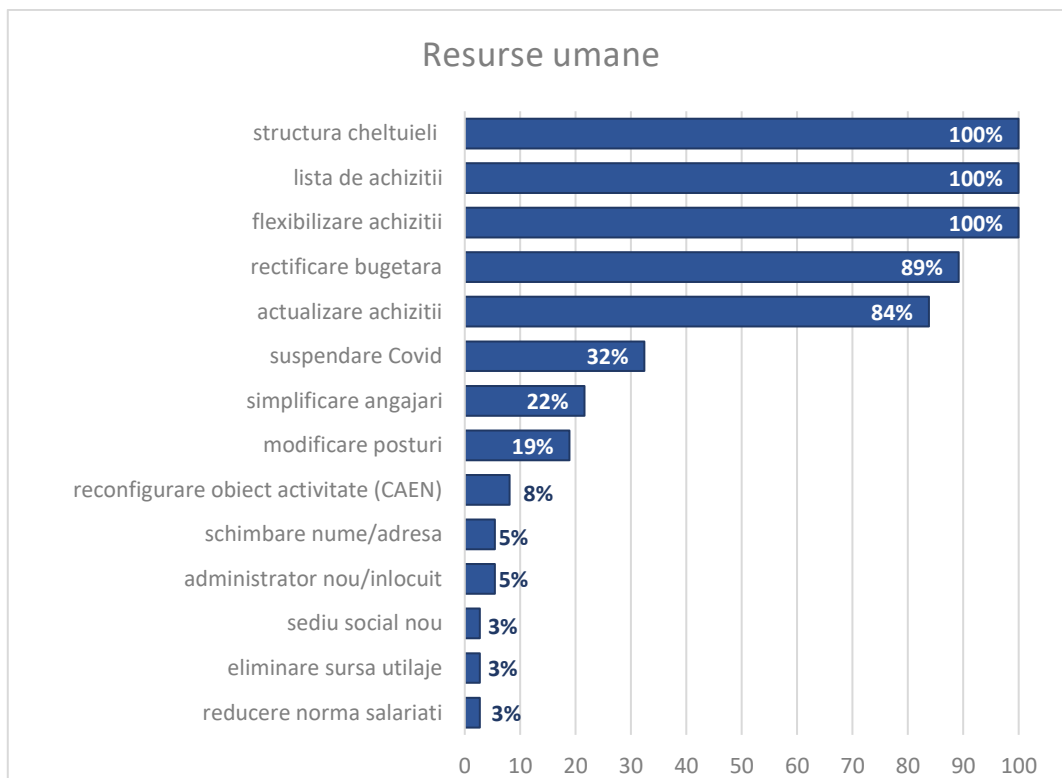
Impartind podiumul cu serviciile tehnice moderne, serviciile de asistenta medicala specializata, de asistenta stomatologica si alte activitati referitoare la sanatatea umana - coduri CAEN 8622, 8623 si 8690 – au fost si ele vulnerabile sub raportul riscului de piata in prima etapa a pandemiei, in prezent principalele provocari venind din zona costurilor suplimentare determinate de conformarea la cerintele de prevenire a contaminarii cu virusul Covid-19. In absenta asigurarilor private de sanatate de tip substitutiv, vulnerabilitatile sunt legate de pretul acestor servicii, care nu este acoperit de asigurarile sociale de sanatate.

Serviciile de recreere includ bazele sportive, centrele de fitness si alte activitati adiacente, fiind reprezentate de 4 firme avand codurile CAEN 9311, 9313 si 9329. Prezinta aceleasi vulnerabilitati ca si serviciile medicale in contextul actualei pandemii, iar in general au ca restrictie nivelul veniturilor populatiei, facand parte din gama necesitatilor tertiare in raport cu urgenta si nivelul de satisfacere.

Chiar daca se situeaza in ultima grupa a codurilor CAEN (9602 si 9604), serviciile de infrumusetare si intretinere corporala au fost selectate ca obiect principal de activitate pentru 5 firme. Din punctul de vedere al continutului si al modalitatilor de desfasurare, aceste servicii sunt de fapt o prelungire a ultimelor doua categorii mentionate anterior si comporta vulnerabilitati asemanatoare.

8. Modificarile contractului de subventie

În fine, ultima caracteristică analizată privește modificările aduse în cadrul perioadei de implementare a planurilor de afaceri la contractele de subvenție încheiate cu administratorul schemei de antreprenoriat.



O primă sursă a acestor modificări a constituit-o procesul de acordare a serviciilor personalizate de consiliere/consultanță/mentorat, ulterior finalizării etapei de selecție a planurilor de afaceri, proces derulat ca subactivitate distinctă în cadrul proiectului, precum și serviciile de consiliere juridică primite de beneficiarii ai căror planuri de afaceri au fost selectate în cadrul activității de asigurare a înființării și demarării funcționării întreprinderilor ce vor realiza planurile de afaceri cu ajutor minimis în cadrul proiectului.

Așa se explică faptul că toate firmele incluse în proiect și-au revizuit bugetele de venituri și cheltuieli, precum și lista achizițiilor necesare, având în vedere faptul că de la momentul elaborării planurilor de afaceri și până la începutul implementării acestora a trecut aproximativ un an. De asemenea, de comun acord cu administratorul schemei de antreprenoriat, a fost agreată o procedură de flexibilizare a achizițiilor, care să țină seama de dinamica specifică a pieței bunurilor necesare de aprovizionat.

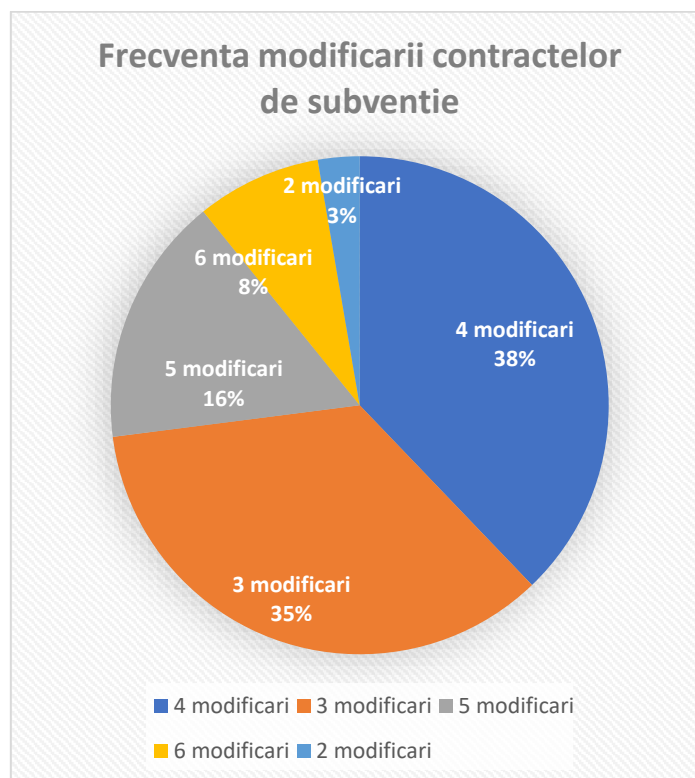
Cu toate acestea, rectificările bugetare și actualizarea listelor de achiziții au constituit obiectul notificărilor pentru modificarea contractelor de subvenție la 89%, respectiv 84% dintre

beneficiari, având în vedere necesitatea încadrării tuturor cheltuielilor efectuate în prevederile bugetare, precum și monitorizarea atentă a acestora de către experții desemnați de administrator.

În contextul pandemiei cu coronavirusul Covid-19, 12 beneficiari reprezentând aproape o treime din total au solicitat suspendarea contractelor de subvenție pe perioade cuprinse între 43 și 84 zile, având în vedere faptul că măsurile instituite de autorități în starea de urgență și starea de alertă au condus la suspendarea, prin ordonanțele militare, a activității unor firme beneficiare de ajutor de minimis și la diverse probleme în ceea ce privește activitatea altor beneficiari.

O serie de alte acte adiționale vizează modificarea unor parametri care privesc resursele umane din cadrul planului de afaceri, dar care nu afectează scopul și obiectivele acestuia, nici rezultatele estimate sau bugetul total al contractului. Este vorba, în principal, de: simplificarea procesului de recrutare și selecție (22% din beneficiari), modificări în structura previzionată a personalului (19%) și reducerea normei de muncă previzionate - la un beneficiar.

Alte modificări ale contractului de subvenție solicitate prin notele de fundamentare și aprobate de către administrator vizează: reconfigurarea obiectului de activitate - la 3 beneficiari, schimbarea numelui și/sau adresei antreprenorului - la 2 beneficiari, desemnarea de noi administratori - la 2 beneficiari, schimbarea sediului social și renunțarea la restricțiile privind sursa aprovizionării cu utilaje - la câte un beneficiar.





In ceea ce privește frecvența modificărilor efectuate pe parcursul celor 12 luni de implementare a planurilor de afaceri, apreciem ca - date fiind: multitudinea de variabile specifice unei economii de piață concurențială, nivelul incipient al cunoștințelor și abilităților antreprenorilor declarați câștigători în urma procesului de selecție, dar și contextul economic nefavorabil generat de pandemia cu Covid-19 - numărul modificărilor solicitate și aprobate este rezonabil.

Majoritatea beneficiarilor au beneficiat de 3 modificări (35%) sau 4 modificări (38%), numărul maxim de modificări nu a fost mai mare de 6, iar media modificărilor reflectă realitățile menționate fiind de 3,91 modificări/beneficiar.