

“TAIFAS ANTREPRENORIAL”

Cum să evităm eșecul?

Statistica eșecului în mediul antreprenorial

- ▶ România a avut a doua cea mai mare creștere a numărului companiilor care au declarat insolvența în anul 2021 din rândul țărilor membre ale UE
- ▶ Numărul companiilor din România care au intrat în insolvență, a crescut cu 10% în anul 2021 față de aceeași perioadă din 2020, conform Studiului Coface.
- ▶ Cu aproape 30% mai multe firme au intrat în faliment față de perioada similară din 2020.
- ▶ Conform Oficiului Național al Registrului Comerțului (ONRC), numărul total al companiilor închise în 2021 este de 52,757.

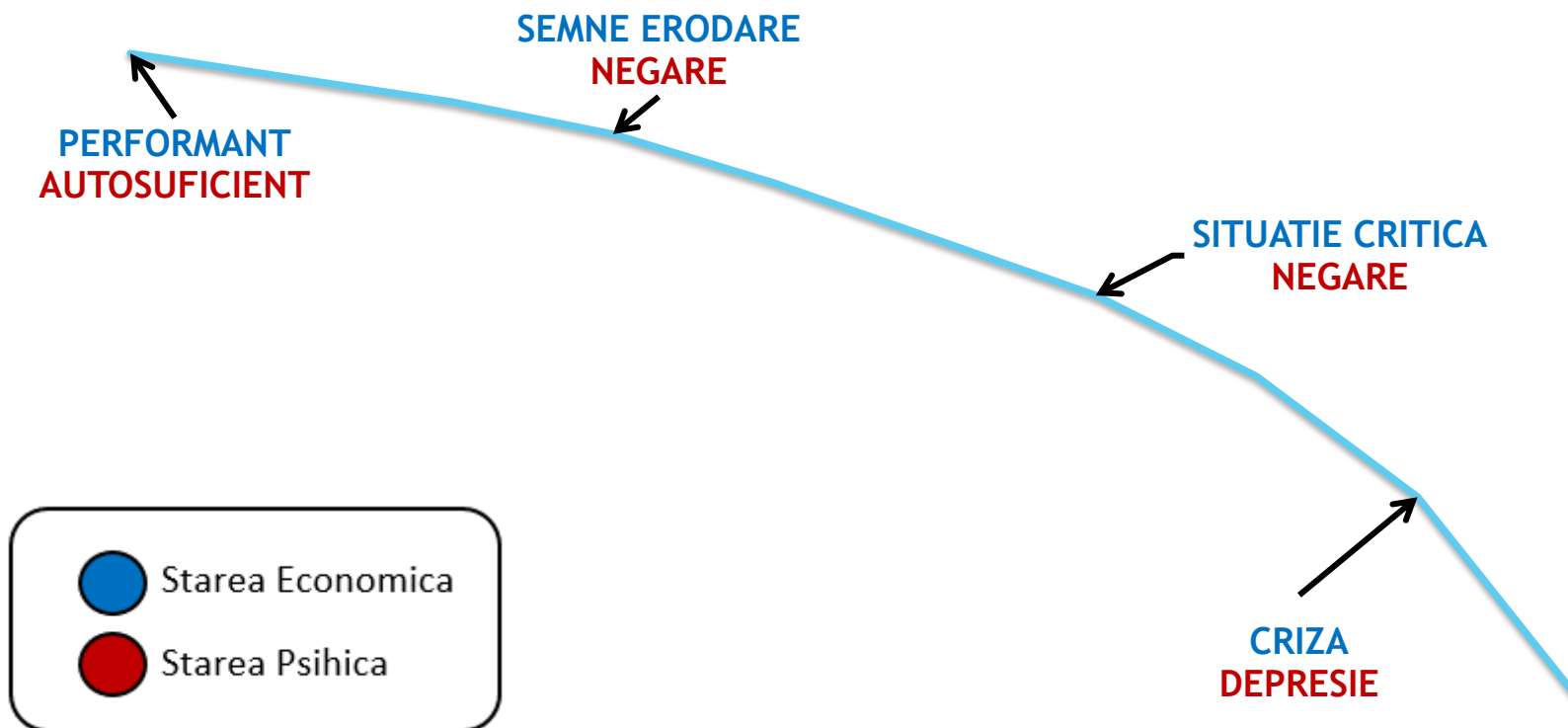
Cauzele eșecului

- ▶ Un mediu economic, politic, social și tehnologic disruptiv;
- ▶ Un mediu legislativ, fiscal impredictibil;
- ▶ Cultura antreprenorială, de business empirică, decizii mai degrabă intuitive, decât educate;
- ▶ Lipsa instrumentelor de control a propriului business, mai ales într-un mediu care devine tot mai alert;
- ▶ Lipsa unei structuri educaționale adecvate în mediul antreprenorial.

Profilul eșecului

- ▶ Cel mai frecvent, începutul declinului se semnalează prin trecerea capitalului de lucru în teritoriu negativ. Cauza o reprezintă utilizarea resurselor financiare scurte în investiții (de foarte multe ori “non core”), cu ciclu lung de întoarcere;
- ▶ Consecința imediată este o stare precară a lichidității. Compania “rămâne fără sânge”, fără cash;
- ▶ Urmează dificultăți în serviciul datoriei, și de aici nu mai este decât un pas până la insolvență;
- ▶ În cele mai multe cazuri antreprenorul realizează situația de stres când este prea târziu;
- ▶ Psihologic, are loc trecerea de la stări narcisiste, în succes, la negare în stres, ajungând uneori, în ultima faza la depresie.

Psihologia eșecului



De ce eșecul?

- ▶ **Lipsa unei culturi de business adecvate.** În cele mai multe cazuri, deciziile sunt intuitive, însoțite de o atitudine autosuficientă;
- ▶ **Inexistența unor instrumente de cunoaștere dinamică,** alertă a evoluției reale a companiei;
- ▶ **Capacitate de reziliență scăzută** în fața factorilor disturbatori;
- ▶ **Lipsa unui mediu economic real suportiv.**

Ce se poate face?

- ▶ **Crearea unei gândiri și acțiuni strategice** - Definirea unei viziuni pe termen lung, pe care să se construiască o strategie -evitarea abordărilor oportuniste, imediate. *“Fi fermier, nu vânător” – Gândește cu cinci mișcări înainte!*
- ▶ **Dezvoltarea unei educații și deprinderi de leadership**, care să conducă Compania spre performanță;
- ▶ **Construcția unei structuri funcționale adecvate**, simple, eficiente, agile care să permită implementarea viziunii;
- ▶ **Implementarea unor instrumente de cunoaștere și control alert** a situației Companiei,
- ▶ **Evaluare a capacității de reziliență**, cunoașterea, acceptarea și corectarea vulnerabilităților

Aptitudini de leadership necesare procesului de strategizare – Gândirea Strategică

- ▶ **Capacitatea de Anticipare**, a amenințărilor, oportunităților ce se ivesc în mediul de business în care evoluezi. **Fi vigilant!**
- ▶ **Agilitate** - capacitatea de adaptare la schimbările de mediu. Adaptează-te continuu la noile realități, **nu fi autosuficient!** Creează structuri funcționale suple, adaptabile.
- ▶ **Consecvența în a-ți urmări țintele**. Deși la prima vedere ultimele două par a fi în contrast, în realitate sunt complementare. Fi agil, suplu în adaptare, dar **”catâr”** în a-ți atinge țintele !
- ▶ **Un mic sfat:** dacă prin structura ești un leader foarte dinamic, uitându-te numai la perspective, oportunități, piețe, etc., adu-ți lângă tine colaboratori disciplinați, metodici, structurați.
- ▶ **Capacitate de învățare**. Învață din greșeli (la ora actuală sunt școli care recomandă **”celebrarea greșelii”**, că un factor de îmbunătățire, perfecționare), **Fi curios intelectual**, fi un **”learner”**, fi cu **”mintea deschisă”**, **”open minded”**!
- ▶ **Capacitate de comunicare**. O cerință esențială a leadership-ului este capacitatea de a comunica stakeholder-ilor viziunea lor.

Aptitudini de leadership necesare CEI 4 A!

- ▶ **A**LERT – lumea în care trăim este complexă, disruptivă – trebuie să fim alerti pentru a evita pericolele care se abat asupra business-ului nostru.
- ▶ **A**GIL – crează-ți structuri funcționale agile, suple, care să absoarbă repede impactul riscului, să ne asigurăm *“business continuity”*.
- ▶ **A**NTICIPATIV – privește tot timpul în mediul extern al Companiei, urmărește evoluțiile din piață, fi vigilent, fi cu un pas înaintea celorlalți.
- ▶ **A**DAPTABIL – adaptează-te continuu, restructurează-te continuu. Evita criza. *“Acoperișul casei se repară când este soarele pe cer”*

**CEL MAI MARE DUȘMAN ESTE
AUTOSUFICIENȚA!**

Comunică cu angajații. Este esențial!

Experiența personală, de-a lungul anilor este că leaderii care nu comunică cu angajații, creează o cultură necomunicativă, lipsită de empatie, care mai devreme sau mai târziu eșuează.

Angajații sunt demotivați, devin ceea ce se cheamă “*choiceless doers*”, adică “*angajați neangajați*”. Evident, în problemele organizației, în a-și aduce aportul constructive.

Comunică cu clienții. Poți afla multe !
Comunică cu furnizorii. Este de ajutor !

COMUNICĂ !!!

Cum se poate face?

Implementarea unui sistem, a unor instrumente de cunoaștere și control continuu, alert a situației Companiei, astfel încât să se poată anticipa derapajele, să se poată semnala timpuriu dificultățile.

Decalogul antreprenorului

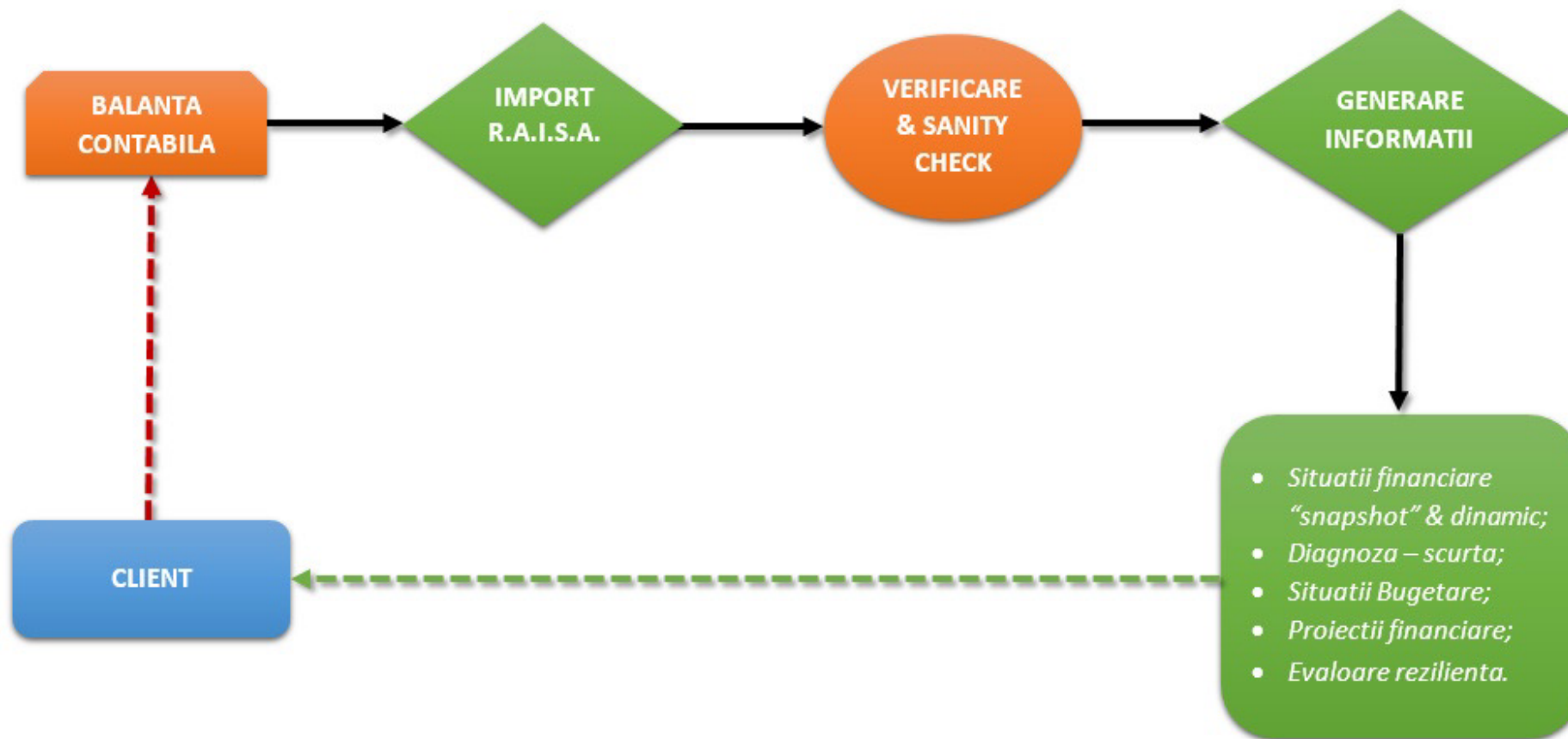
- ▶ **Fii fermier, nu vânător!** Creează-ți viziune pe termen lung, nu pe termen scurt.
- ▶ **Fii Moise!** Comunică celor din jurul tău, cei cu care lucrezi, calea pe care îi duci.
- ▶ **Nu stârpii vaca ce dă lapte!** Nu-ți risipi câștigul, profitul în deșertăciuni, în lucruri care nu-ți susțin afacerea. **Fă-ți osânză !**
- ▶ **Cash-ul este sângele companiei.** Nu-l risipi. *“Cash is king” !*
- ▶ **Sângele poate face cheaguri!** Nu-ți bloca cash-ul în stocuri inutile.
- ▶ **Fii alert!** Drumul este plin de turbulențe neștiute.
- ▶ **Folosește instrumente!** Măsoară-ți imunitatea, măsoară și controlează afacerea.
- ▶ **Înțelege ce te omoară!** Cifrele financiare sunt efectul, nu cauza. Înțelege ce te omoară!
- ▶ **Fii sigur că vinzi în câștig!**
- ▶ **Implică angajații!** Motivează-i și controlează-i



RAISA O SOLUȚIE !

- Îți asigură un management aliniat la practicile moderne;
- Îți furnizează un control direct și imediat asupra evoluției business-ului, prin asigurarea unui “Tablou de bord” (dash board) al companiei. **Astfel, compania devine asemănătoare unui vehicul pe care îl conduci;**
- Îți oferă un sistem de alertă imediată când apar disfuncționalități în **business** (scade capitalul de lucru/benzină, scade rată profitului/scade presiunea uleiului, scade lichiditatea/scade presiunea în roți, etc.)
- **Accesarea mult mai facilă a finanțărilor**, succesul obținerii unei finanțări constă în prezentarea unei situații financiare solide, din punct de vedere al indicatorilor

CUM FUNCȚIONEAZĂ R.A.I.S.A. ?



R.A.I.S.A. vă informează !

► Balance Sheet - Operațional

#	Ro	En	Sold Final
1	Imobilizari necorporale	Intangible Assets	31.726,83
2	Imobilizari corporale	Tangible Assets	31.107.279,87
3	Active fixe	Fixed Assets	31.139.006,7
3	Active financiare	Financial Assets	0
4	Stocuri	Inventories	12.115.780,8
5	Creante	Receivables	6.364.588,04
6	Lichiditati	Cash	241.959,97
7	Investitii pe termen scurt	Short term investment	0
7	Active Curente	Current Assets	18.722.328,81
8	Cheltuieli in avans	Other Assets	0
9	Datorii curente	Short Term Debts	22.502.791,97
10	Datorii pe termen lung	Long Term Debts	9.030.799,72
11	Venituri in avans si Provizioane	Other Liabilities	0
12	Capitaluluri proprii	Owner's Equity	18.327.743,73
13	Active	Assets	49.861.335,51
14	Surse de finantare	Founding Sources	49.861.335,42

R.A.I.S.A. vă informează !

► Profit & Loss - Operațional

#	Ro	En	Total sume
1	Venituri operationale	OPEX Revenues	27.952.156,48
2	Venituri aferente costului producției în curs de execuție	Work in Progress	719.238,45
3	Alte venituri operationale	Other OPEX Revenues	488.629,79
	Total Venituri Operationale	Total OPEX Revenues	29.160.024,72
4	Cheltuieli cu Materialele	Expenses Materials	18.253.809,2
5	Cheltuieli cu Serviciile	Expenses Services	1.633.070,43
6	Cheltuieli cu Salariile	Expenses Salaries	6.671.609
	Total Cheltuieli Operationale	Total OPEX Expenses	26.558.488,63
	EBITDA Operational	Operational EBITDA	2.601.536,09
	EBITDA %	EBITDA %	8.92 %
7	Provizioane	Provisions	0
8	Amortizari si deprecieri	Amortization & Deprecation	255.528,9
	EBIT Operational	Operational EBIT	2.346.007,19
	EBIT %	EBIT %	8.05 %
9	Venituri exceptionale	Other Revenues	109.072
10	Cheltuieli exceptionale	Other Expenses	558.678,01
	Profit din activitati exceptionale	Other activities Profit	-449.606,01
	Profit din activitati exceptionale %	Other activities Profit %	-412.21 %
11	Venituri financiare	Financial Revenues	1.096,13
12	Cheltuieli financiare	Financial Expenses	414.236,61
	Profit Financiar	Financial Profit	-413.140,48
	Profit Financiar %	Financial Profit %	-37690.83 %
13	Impozite si taxe	Taxes	463.786,19
	Profit Net	Net Profit	1.019.474,51
	Profit Net %	Net Profit %	3.48 %

R.A.I.S.A. vă informează !

► CashFlow - Operațional

#	Ro	En	+/-	Valoare / Value
1	Profit net	Net profit	*	1.019.474,51
2	Profitul din exploatare înainte de modificarea fondului de rulment	Operating Profit before working capital changes	+/(-)	1.613.497,2
3	Numerar generat din exploatare	Cash generated from Operations	+/(-)	1.585.418,32
4	Impozit pe profit / venit	Income Tax	(-)	185.095
5	Cash Flow operational	Cash flows from operating activities	1+2-/+3-4	1.400.323,32
6	Numerar net din activități de investiții	Net cash from Investing Activities	(-)/(+)	(605.336,51)
7	Cash Flow din activități de investiții	Cash flows from investing activities	-/+	(605.336,51)
8	Numerar net din activități financiare	Net cash from Activities Activities	(+)/(-)	(578.555,38)
9	Cash Flow din activități financiare	Cash flows from financing activities	+/-	(578.555,38)
10	Cash-ul perioadei	Cash of period	5+7+9	216.431,43
11	Cash inceput perioada	Cash and cash equivalent at the beginning of the period		25.528,45
12	Cashul perioadei	Cash of the period		216.431,43
13	Cash final perioada	Cash and cash equivalent at the end of the period		241.959,97

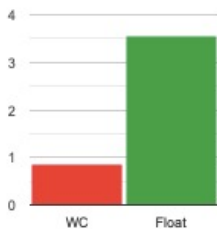
R.A.I.S.A. vă informează !



Capitalul de lucru (Working Capital)

Capitalul de lucru. Care este nivelul sangelui in organismul companiei? Risc de anemie acuta

Indicator = 0.83



Riscul de Insolventa (Working Capital vs Float)

Risc de insolventa. Riscul companiei de a nu-si putea plati furnizorii si de a fi declarata in insolventa.

Indicator= 0.83 vs 3.5356



Toatal datorii/Profitul operational (Total service capacity - Total Debts/EBITDA)

Capacitatea companiei de a-si plati datoriile din profitul operational.

Indicator= 17.53

- Capitalul de lucru negativ (**Roșu**), se recomandă reechilibrarea bilanțiera prin restructurare financiară sau infuzie de capital (poate fi și o soluție mixtă);
- Risc semnificativ de insolvență - că urmare a capitalului de lucru negativ, backlog furnizori - ceea ce semnifică dificultăți în servizarea furnizorilor;
- Capacitatea serviciului datoriei (**Roșu**) este critică, Nivelul profitului operational (EBITDA) nu poate susține plata datoriilor.

R.A.I.S.A. vă informează !



- Marginea profitului operațional (EBITDA) (Galben)** deși pozitivă este încă sub benchmark;
- Lichiditatea curentă (Roșu)** critică; se impune analiză și eficientizarea management-ului stocurilor;
- Lichiditatea imediată (Galben)**, în zona de alertă, se impune un management al lichidității care să aducă resursele de cash imediate în zona sustenabilă.

R.A.I.S.A. vă informează !

Compania nu înregistrează evoluție pozitivă:

- Profitul Operațional înregistrează erodare, ca urmare a majorării prețului materiilor prime;
- Premiza de risc de insolvență semnificativ;
- Capacitatea de servirea a datoriilor redusă, se impune restructurarea datoriilor financiare;
- Capitalul de lucru negativ generează lichiditate negativă, risc de insolvență. Se impune un management superior al stocurilor și cash-ului.

Va Multumesc !



EUGEN LASCU

Managing Partner at Thepesia Corporate Advisory

Contact:

Adresa: Str. Alexandru Constantinescu nr. 35, ap. 03, parter, sector 1, Bucuresti

Telefon: +4 0727.727.825 / 021.233.13.39

Mail: eugen.lascu@thepesia.com

Website: www.thepesia.com

Studiu de caz

- Companie activând în industria Automotive;
- Obiectul principal de activitate al Societății îl constituie: “Comerț cu automobile și autovehicul ușoare”. “Dealer Full Service”;
- Modelul de business este unul complex: de vânzări retail, către persoane fizice sau B2B, persoane juridice, vânzări piese de schimb, prestări servicii și producție unicat;
- Companie ieșită recent din insolvență, aflată într-o situație financiară precară;
- Activitate de restructurare în proces de derulare. Începută în Mai 2021.

Profit & Loss Operational Snapshot Aprilie 2021

#	Ro	En	Total sume
1	Venituri operationale	OPEX Revenues	5.082.080,96
2	Venituri aferente costului producției în curs de execuție	Work in Progress	0
3	Alte venituri operationale	Other OPEX Revenues	58.762,44
	Total Venituri Operationale	Total OPEX Revenues	5.140.843,4
4	Cheltuieli cu Materialele	Expenses Materials	2.800.957,25
5	Cheltuieli cu Serviciile	Expenses Services	294.431,11
6	Cheltuieli cu Salariile	Expenses Salaries	1.445.981
	Total Cheltuieli Operationale	Total OPEX Expenses	4.541.369,36
	EBITDA Operational	Operational EBITDA	599.474,04
	EBITDA %	EBITDA %	11.66 %
7	Provizioane	Provisions	0
8	Amortizari si deprecieri	Amortization & Deprecation	221.525,14
	EBIT Operational	Operational EBIT	377.948,9
	EBIT %	EBIT %	7.35 %
9	Venituri exceptionale	Other Revenues	0
10	Cheltuieli exceptionale	Other Expenses	11.674,85
	Profit din activitati exceptionale	Other activities Profit	-11.674,85
	Profit din activitati exceptionale %	Other activities Profit %	-INF %
11	Venituri financiare	Financial Revenues	4,75
12	Cheltuieli financiare	Financial Expenses	71.680,98
	Profit Financiar	Financial Profit	-71.676,23
	Profit Financiar %	Financial Profit %	-1508973.26 %
13	Impozite si taxe	Taxes	208.729,38
	Profit Net	Net Profit	85.868,44
	Profit Net %	Net Profit %	1.67 %

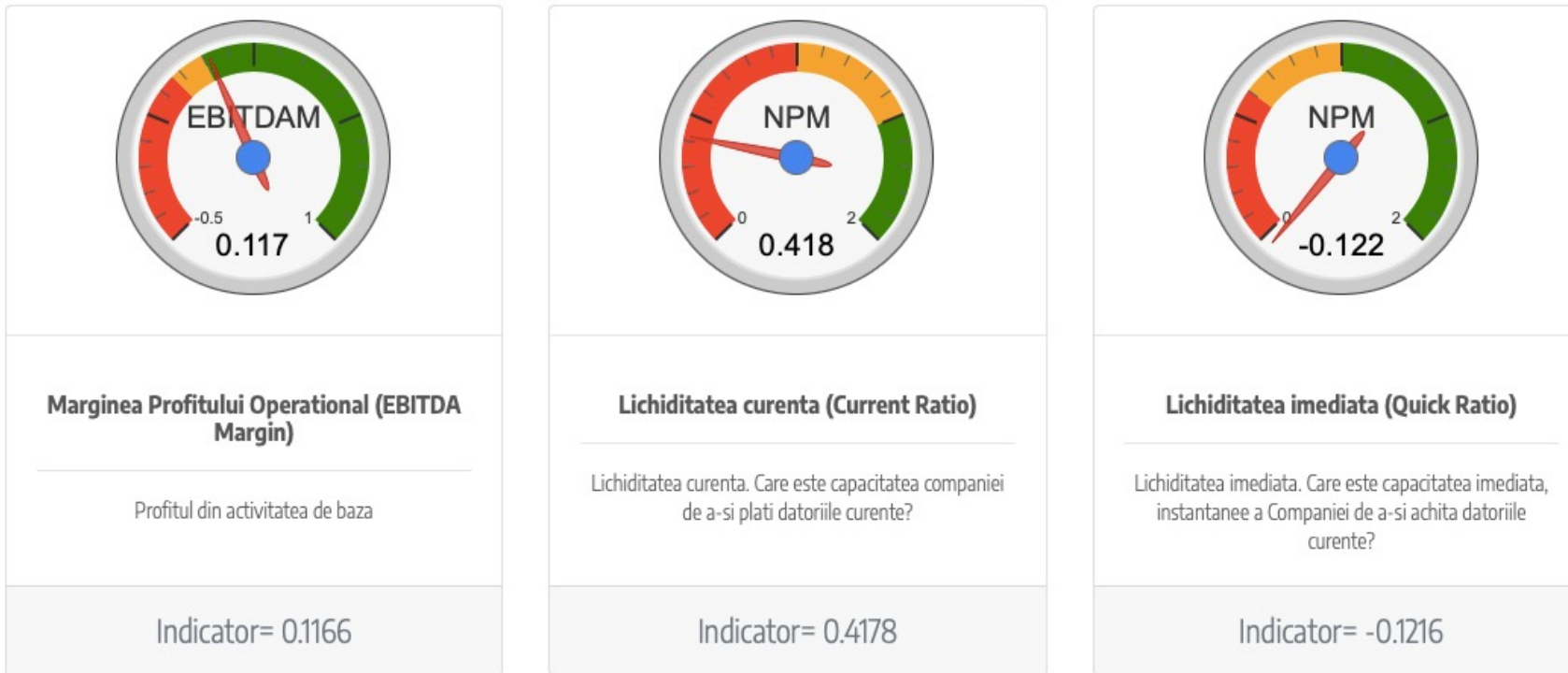
Dashboard Operațional Aprilie 2021



Tabloul de bord semnalează:

- **Situație Capital de Lucru – Negativă (*Roșu*)**; datorat situației negative de cash;
- **Risc de insolvență – Existent (*Roșu*)**. Generat de capitalul de lucru negativ, indicând dificultăți (încă) în servizarea furnizorilor;
- **Capacitatea de servizare a datoriilor – Deteriorată (*Roșu*)**; datorată unui raport vulnerabil între nivelului de îndatorare și capacitatea de a genera profit operațional.

Dashboard Operațional Aprilie 2021



- Margine Profit Operațional [EBITDA] – **Borderline (Verde)**; se impune majorarea marjei de profit operațional;
- Lichiditate curentă – se menține **Negativă (Roșu)**;
- Lichiditate imediată – se menține **Negativă (Roșu)**;

Societatea inregistreaza in continuare vulnerabilitati semnificative, fiind in stare de convalescenta.

SE IMPUNE UN PROGRAM DE RESTRUCTURARE OPERATIONALA SI FINANCIARA !

Evaluare Capacitate Reziliență

Analiza Calitativa

- knock down
- 1-1.50 critic
- 1.50-2 prudent
- 2-2.50 stabil
- 2.50-3 performant

Scor obtinut: 1.7



#	Factori de analiza	Status	Pondere	Scor
1	Leadership	2	0.2	0.4
2	Abordare strategica	2	0.15	0.3
3	Guvernare corporatista	3	0.1	0.3
4	Guvernare IT	1	0.15	0.15
5	Structura functionala	1	0.1	0.1
6	Structura de vanzare	1	0.05	0.05
7	Cost Controlling & Financial Controlling	1	0.1	0.1
8	Management Operational	2	0.15	0.3

Măsuri de Restructurare Aplicate

- Restructurare operațională prin îmbunătățirea Sistemului Informatic; echilibrarea/optimizarea Structurii Funcționale, introducerea și utilizarea procesului de Cost Controlling (**Roșu**);
- Reechilibrarea bilanțieră pentru a intra cu capitalul de lucru în zona pozitivă (**Verde**)
- Restructurarea financiară prin prelungirea facilităților de credit.
- Îmbunătățirea Profitului Operațional prin îmbunătățirea proceselor și optimizarea costurilor.
- Îmbunătățirea stării de lichiditate printr-un management mai bun al stocurilor și al cash-ului.

Profit & Loss Operational Snapshot Septembrie 2021

#	Ro	En	Total sume
1	Venituri operationale	OPEX Revenues	13.856.910,39
2	Venituri aferente costului producției în curs de execuție	Work in Progress	0
3	Alte venituri operationale	Other OPEX Revenues	62.574,3
	Total Venituri Operationale	Total OPEX Revenues	13.919.484,69
4	Cheltuieli cu Materialele	Expenses Materials	7.686.818,35
5	Cheltuieli cu Serviciile	Expenses Services	843.250,73
6	Cheltuieli cu Salariile	Expenses Salaries	3.578.871
	Total Cheltuieli Operationale	Total OPEX Expenses	12.108.940,08
	EBITDA Operational	Operational EBITDA	1.810.544,61
	EBITDA %	EBITDA %	13.01 %
7	Provizioane	Provisions	0
8	Amortizari si deprecieri	Amortization & Deprecation	510.543,68
	EBIT Operational	Operational EBIT	1.300.000,93
	EBIT %	EBIT %	9.34 %
9	Venituri exceptionale	Other Revenues	0
10	Cheltuieli exceptionale	Other Expenses	32.763,7
	Profit din activitati exceptionale	Other activities Profit	-32.763,7
	Profit din activitati exceptionale %	Other activities Profit %	-INF %
11	Venituri financiare	Financial Revenues	16.407,94
12	Cheltuieli financiare	Financial Expenses	161.316,92
	Profit Financiar	Financial Profit	-144.908,98
	Profit Financiar %	Financial Profit %	-883.16 %
13	Impozite si taxe	Taxes	449.573,45
	Profit Net	Net Profit	672.754,8
	Profit Net %	Net Profit %	4.83 %

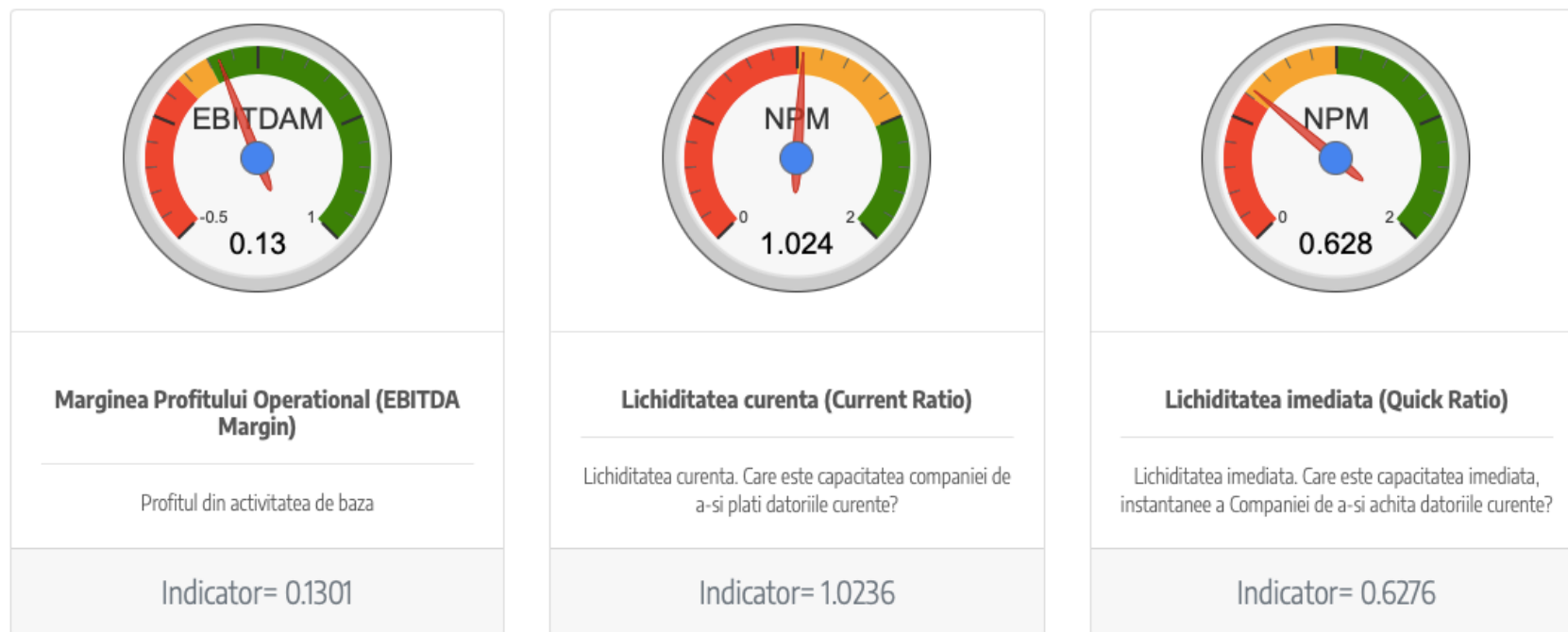
Dashboard Operațional Septembrie 2021



Tabloul de bord semnalează:

- **Situație Capital de Lucru – *Borderline (Galben)***; Se impune cu necesitate îmbunătățirea poziției capitalului de lucru prin Restructurare Financiară;
- **Risc de insolvență – *Existent***; Compania se află în teritoriu borderline cu Capitalul de Lucru ceea ce poate induce riscul de insolvență;
- **Capacitatea de servizare a datoriilor – *Negativ (Roșu)***; Deși există un proces real de îmbunătățire, există în continuare o zonă critică, impunând cu necesitate restructurarea financiară; În continuare există un dezechilibru datorat unui raport vulnerabil între nivelul de îndatorare ridicat și capacitatea de a genera profit operațional.

Dashboard Operațional Septembrie 2021



- **Margine Profit Operațional [EBITDA] – Pozitiv (Verde);** Se impune în continuare majorarea marjei de profit operațional, astfel încât să asigure procesul de revenire;
- **Lichiditate curentă - Borderline (Galben);** Înregistrează o erodare generată de evoluția Capitalului de Lucru. *Se impune în continuare un management activ al stocurilor.*
- **Lichiditate imediată – Borderline (Galben);**
Se impune cu necesitate introducerea unor mecanisme eficiente de management și control al cash-ului.
În acest sens propunem ca
în cadrul restructurării operaționale să se implementeze și utilizeze un sistem de bugetare de cash.

CONCLUZIE: ETAPĂ INTERMEDIARĂ

Societatea se află într-un proces de evoluție pozitivă, existând totodată o serie de vulnerabilități care impun implementarea programelor de restructurare operațională și financiară, condiției a creării unei stări de stabilitate economică și financiară.

ATENȚIE la evoluția Capitalului de Lucru !!