



Interreg

România-Ungaria

Fondul European de Dezvoltare Regională



UNIUNEA EUROPEANĂ



HUNGARIAN
GOVERNMENT

Suport de curs Competențe comune - Competențe antreprenoriale

*Curs de Specializare, autorizat ANC
40 de ore (din care 12 teorie si 28 practica)*

*Proiect: „CENTER FOR SUSTAINABLE
DEVELOPMENT LES” – ACRONIM CDDL,
Cod eMS ROHU388*

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod necesar poziția oficială a Uniunii Europene.

CUPRINS

SESIUNEA 1: MOTIVE, APTITUDINI ȘI SURSE PENTRU IDEI DE AFACERI	4
1.1. Motive pentru a deveni întreprinzător	5
1.2. Calități, aptitudini și abilități necesare unei întreprinzător de succes	9
1.3. Surse pentru a obține o bună idee de afacere	15
APLICATIE	18
SESIUNEA 2: DECIZIA DE A INVESTI ȘI IDENTIFICAREA OPORTUNITĂȚILOR	21
2.1. Decizia de a investi	22
2.2. Identificarea și evaluarea oportunităților din mediul de afaceri	23
APLICATIE	30
SESIUNEA 3. ÎNȚELEGEREA MEDIULUI DE AFACERI	32
3.1. Alegerea și validarea ideii de afacere	32
3.2. Influența mediului extern asupra noii afaceri	42
3.3. Cum poate fi autorizată afacerea?	43
APLICATIE	46
SESIUNEA 4. AUTORIZAREA AFACERII	48
4.1. Alegerea formei de autorizare	49
4.2. Procesul de autorizare a unei afaceri în România	55
4.3. Să recapitulăm posibilitățile...	60
SESIUNEA 5. CLIENȚII ȘI COMPORTAMENTUL LOR	64
5.1. De la consumatori la clienți (cui voi vinde?)	64
5.2. Factorii care influențează comportamentul clientului	67
5.3. Comportamentul de cumpărare, atragerea și retenția clienților	71
APLICATIE	74

SESIUNEA 6. CONCURENȚII ȘI VÂNZAREA PRODUSELOR	78
6.1. Concurenții și rolul lor pe piață	78
6.2. Tehnici și modalități de vânzare	82
6.3. Proiectarea forțelor de vânzare	87
APLICATII	88
SESIUNEA 7: MARKETING CU BUGET REDUS. RESURSE, COMPETENȚE, CAPABILITĂȚI	92
7.1. Marketing cu buget redus	92
7.2. Resurse, competențe, capabilități	99
APLICATIE	100
SESIUNEA 8. ESTIMAREA RESURSELOR NECESARE UNEI AFACERI	104
8.1. Analiza lanțului valorii unei afaceri	104
8.2. Cunoașterea activităților ce compun o afacere	108
APLICATIE	114
SESIUNEA 9: Surse de finanțare și surse de date pentru un plan de afaceri	118
9.1. Surse de finanțare a unei afaceri	119
9.2. Surse de date necesare întocmirii unui Plan de afaceri	124
SESIUNEA 10: Componentele unui plan de afaceri	129
10.1. Sinteza planului de afaceri	130
10.2. Afacerea	130
10.3. Piața	132
10.4. Management și personal	135
10.5. Previziuni financiare	137
10.6. Anexe	142
BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ	138

SESIUNEA 1: MOTIVE, APTITUDINI ȘI SURSE PENTRU IDEI DE AFACERI



Obiective

- identificarea motivelor care pot sta la baza deciziei de a deveni întreprinzător;
- cunoașterea aptitudinilor necesare unei întreprinzător cu scopul realizării unei autoevaluări obiective;
- familiarizarea cu posibilele surse de informații ce pot conduce la găsirea unei idei de afaceri de succes.



Cuvinte cheie

Întreprinzător, motivație, aptitudini, surse de idei de afaceri, autoevaluare, afacere de succes



(Mini)studiu de caz Un exemplu de urmat

Ionuț Samuel Tiponuț (25 de ani) poate fi considerat un tânăr cu adevărat împlinit. Absolvent al Facultății de Inginerie Electrică și Tehnologia Informației din cadrul Universității din Oradea, tânărul bihorean deține, împreună cu familia, o fermă de bivolițe de peste 30 de capete în satul Lăzăreni, situat la aproximativ 25 km de Oradea. Familia Tiponuț creștea bivolițe dintotdeauna și vindea ce depășea numărul de 5 capete. În urmă cu 13 ani, cei 13 membri ai familiei au decis să nu mai vândă nimic și, practic, să înceapă propria afacere. Muncesc împreună, fiecare după puterile și priceperea lor, și vin mereu cu noi idei. Astfel, în timp ce bivolițele sunt păstrate pentru înmulțire, tăurașii sunt valorificați pentru obținerea unor preparate din carne, știut fiind faptul că carnea de bivoliță este o carne de o calitate deosebită, cu un nivel scăzut de colesterol. Pentru preparatele pe care le pregătesc colaborează cu un măcelar și cei care îi cunosc vin să cumpere direct, iar surplusul îl duc la piață. Cererea pentru laptele proaspăt este foarte mare, iar la poarta fermei vin în fiecare dimineață abonați din tot județul. Laptele de bivoliță deși are un conținut ridicat de grăsime (8%) are un nivel scăzut de colesterol. Circa 2 litri de lapte merge zilnic în hrana fiecărui vițel, iar în cazul în care nu se vinde tot laptele în stare proaspătă, ceea ce se întâmplă foarte rar, produc și brânză. Animalele sunt hrănite cu ceea ce cultivă familia pe cele 28 de hectare, o parte din teren fiind reprezentat de pășunea unde sunt scoase animalele vara. Soiurile sunt cele autohtone, moștenite de la bunici, producțiile mai mici fiind compensate prin calitate și prin faptul că rezistă mult mai bine la boli și dăunători. Acum, familia se gândește la accesarea fondurilor europene. Îți dorește să ajunga la 100 de bivolițe și ferma să fie în continuare în dezvoltare. Cu bani europeni, acești întreprinzători pot lua în calcul dezvoltarea condițiilor sanitare la un nivel ridicat.

Sursa: prelucrare după https://adevarul.ro/locale/oradea/cum-reusit-tanar-25-ani-bihor-faca-ferma-bunicilor-adevarata-afacere-bivolite-1_57de93165ab6550cb8c45d49/index.html

Derularea unei afaceri presupune efort și determinare. Nu toată lumea are dorința, puterea și voința de a se implica în afaceri.

Este important să știți că există o cale mai bună de a aborda munca (ceea ce faci pentru că trebuie și pentru că altfel nu se poate) și anume: să vă găsiți ceva care vi se potrivește. Adică să deveniți un întreprinzător! Există motive foarte practice pentru aceasta. Din păcate, cei mai mulți dintre noi nu știm de fapt ce ne trebuie pentru a fi cu adevărat împliniți. Știm ce nu ne place – am învățat din propria experiență – dar nu știm cum să găsim o altă alternativă.

Oamenii sunt foarte diferiți unii de alții, atât din punct de vedere al caracteristicilor fizice, al psihologiei cât și al îndemnării lor. Fiecare om este unic, nu există doi oameni la fel. Anumiți oameni preferă să ducă o viață liniștită, în timp ce alții preferă aventura. Cea mai mare parte a oamenilor preferă munca de rutină. Există însă și oameni care nu suportă să facă zi de zi aceleași lucruri. Ei vor altceva și caută ceva mai bun, ceva mai mult, ceva nou. Desigur puteți spune că aceștia sunt altfel și că pentru ei este mai ușor. Nu este chiar așa. Obișnuința ne face să acționăm de multe ori fără să gândim. Schimbarea ne amenință tiparele obișnuinței și ne obligă să reflectăm, să reevaluăm și să renunțăm la zona noastră de confort. O schimbare determină apariția unui sentiment de nesiguranță și mai întotdeauna, oamenii se simt mai bine în compania vechilor probleme decât a noilor soluții. Deoarece nimănui nu-i place eșecul, unii preferă să nici nu încerce. Dar cum să obții ceva dacă nici măcar nu ai încercat?

1.1. Motive pentru a deveni întreprinzător

În nici un caz, decizia de a deveni întreprinzător nu trebuie să fie una întâmplătoare. Dacă o persoană nu își înțelege motivația pentru acest demers este mai bine să renunțe la ideea de a deveni întreprinzător. Conștientizarea motivelor pentru care o persoană dorește să pună pe picioare propria afacere conduce la fortificarea psihologică pentru efortul ce urmează a fi făcut. Iar acest efort nu este unul neglijabil, nici din punct de vedere al energiei intelectuale și fizice, nici din punct de vedere al timpului investit sau al resurselor financiare. Aceștia li se alătură stresul implicat de procesul de a crea ceva nou, de riscul de a eșua și de a pierde banii investiți într-o afacere. Este bine să o știm de la început și să mai știm că de cele mai multe ori vom realiza că efortul este mai mare atât față de ce ne-am așteptat cât și față de recompensele imediate. Este însă și o veste bună: Merită!

Credem că oamenii de succes se văd pe ei înșiși într-un mod fundamental diferit față de ceilalți. Se pare că aceștia au o filosofie, o motivație a existenței lor care trece dincolo de zona lor de confort. Aceasta ține în primul rând de înțelegerea unei variabile importante și anume „motivația”. Motivația reprezintă din punct de vedere psihologic, ansamblul stărilor de necesitate ce se cer satisfăcute și care îl împing, îl instigă și îl determină pe individ să și le satisfacă. Rezultă că la baza conduitei umane se află întotdeauna un ansamblu de mobiluri care susțin realizarea anumitor acțiuni și care sensibilizează diferit persoana la influențele externe, făcând-o mai mult sau mai puțin permeabilă la ele. Astfel, una și aceeași influență externă produce efecte diferite la persoane diferite sau la aceeași persoană în momente diferite ale existenței sale. **Motivele**, ca

structuri motivaționale, reprezintă reactualizări și transpuneri în plan subiectiv a stărilor de necesitate. Nu toate motivele sunt conștientizate de individ. Există motive, al căror substrat nu este conștientizat de individ, dar care îndeplinesc un rol important în activitatea de zi cu zi. Așadar **motivul reprezintă mobilul care provoacă, susține energetic și orientează acțiunea.**

Motivele care pot determina o persoană să devină întreprinzător, după profesorul grec Anastasios D. Karayiannis, pot fi grupate astfel:

- motive ce țin de persoana respectivă (psihologice);
- motive ce se datorează influenței din afară;
- motive create de experiența pe care acea persoană o are.

În mod frecvent, la baza deciziei de a deveni întreprinzător nu stă un singur motiv. Desigur, în cazul în care există mai multe motive, importanța acestora pentru o anumită persoană nu este identică cu importanța aceluiași motive în cazul altor persoane.

Principalele motive care pot determina pe cineva să devină întreprinzător:

1. Nevoia de împlinire. Aproape fără excepție, întreprinzătorii sunt persoane puternic motivate de nevoia de împlinire. David McClelland sugerează că nevoia de împlinire este primul factor pe care îl are în vedere o persoană, atunci când dorește să devină întreprinzător. În plus, nevoia de împlinire este considerată o dimensiune importantă a personalității întreprinzătorilor.

2. Identificarea unei oportunități (șanse). Se spune că șansa nu așteaptă prea mult și că nu vine la o persoană a cărei minte nu este pregătită. În preajma noastră pot exista diferite oportunități. Poate fi vorba despre terenuri și echipament, spații de birouri și personal ce poate fi obținut la un preț scăzut. Existența oamenilor de care ai nevoie reprezintă o oportunitate foarte mare în ziua de azi. Posibilitatea de a fi primul ofertant pe o piață care promite sau de a cumpăra o afacere profitabilă la un preț redus reprezintă de asemenea o oportunitate.

De fapt fiecare situație percepută în mod corect, devine o oportunitate. Cu alte cuvinte, modalitatea cea mai potrivită de a găsi oportunități gata coapte este aceea de a le căuta. Rețineți faptul că e bine să întrebați oamenii-cheie care vă influențează viața, ce cred eicu privire la posibila voastră decizie. Văd ei lucrurile așa cum le vedeți voi? Cred că sunt șanse reale de reușită? Cu ce ar trebui început? Răspunsurile lor vă pot oferi o perspectivă pe care altfel ar fi posibil să o pierdeți din vedere. Decizia însă, ca și consecințele ei, vă aparțin. Atunci când ați hotărât că este timpul potrivit să fructificați o oportunitate, rezervați-vă un minut pentru a vă aduce aminte de ceea ce ați realizat, de succesele din trecut. Este ceva ce puteți învăța din succesele dumneavoastră trecute și care vă pot ajuta acum să determinați cel mai bun mod și timp de a merge înainte? Pentru a căpăta încredere, evaluați deciziile corecte pe care le-ați luat în trecut. Inițierea unei afaceri necesită curaj – curajul de a risca, de a ajunge acolo unde trebuie pentru a valorifica o oportunitate.

3. Dorința de a realiza ceva. Mulți oameni doresc să creeze ceva pentru a arăta, atât celorlalți cât și lor înșiși, că sunt valoroși și capabili de reușită. Aceștia sunt bucuroși când au prilejul de a-și prezenta propriile realizări persoanelor din jurul lor. O altă cauză care poate determina o persoană să se îndrepte spre lumea afacerilor este felul său de a fi: urăște munca

de rutină, monotonia unei zile dintr-o anumită profesie și caută ceva care să îi ofere posibilitatea să gândească și să descopere noi moduri de a face lucrurile în felul în care dorește. Persoanele care au un potențial creativ - inovativ mai mare sunt impulsionate să-și înceapă propriile afaceri din acest motiv.

4. Dorința de independență reprezintă un motiv important ce poate conduce la decizia de a deveni întreprinzător. Asemenea persoane nu suportă să depindă de nimeni, indiferent că aceștia sunt părinți, proprietari sau șefi. Întreprinzătorii pun mai presus de toate independența, autonomia. Părinții sunt primii care, prin educația pe care o acordă copiilor, contribuie la formarea caracterului independent și autonom al viitorilor întreprinzători. Șansele de reușită în afaceri sunt mult mai mari la persoanele independente ce au un puternic sentiment de antipatie pentru supunere, conciliere și dependență.

5. Insatisfacția de a fi angajat. Atunci când o persoană este angajat al unui patron care nu vede cu ochi buni dorința acesteia de a realiza lucruri noi, de cele mai multe ori, acel angajat începe să perceapă sentimente de frustrare. Angajatul profund nemulțumit, comparând calitățile sale personale cu cele ale patronului pe de o parte, iar pe de altă parte veniturile sale cu cele ale lui, va simți rapid că nu mai este mulțumit cu statutul actual de salariat al altuia. De asemenea, poate realiza că starea în care se află se datorează în mare parte lipsei sale de curaj. În cazul unui serviciu fără perspectivă, continuarea unei munci plictisitoare, fără nici o satisfacție poate avea un cost foarte ridicat, în comparație cu recompensele financiare și/sau psihologice ale deținerii unei afaceri proprii.

Toate acestea sunt sentimente care pot declanșa, într-un mod destul de puternic, senzația de insatisfacție a unui angajat și dorința de a deveni cât mai rapid întreprinzător.

Insatisfacțiile muncii sunt resimțite puternic de persoanele angajate atunci când:

- nu au posibilitatea să își manifeste inițiativa la locul de muncă;
- nu li se apreciază ideile și calitățile personale la nivelul real;
- percep faptul că munca nu le este răsplătită cum se cuvine.

Toate aceste insatisfacții contribuie la accentuarea nemulțumirii și la accentuarea motivației de a deveni întreprinzător.

6. Exemplul celor care au reușit. Motivația de a deveni întreprinzător poate veni și de la prietenii și cunoștințele din jurul vostru. Dacă un prieten sau un cunoscut, care nu este considerat o persoană deosebit de capabilă, a reușit într-o afacere, întrebarea firească pe care oricine și-ar pune-o este: "Dacă el a reușit, eu de ce nu aș putea?" Motivația pentru a deveni întreprinzător crește și în această situație. De ce? Pentru că sunteți mai hotărât să porniți la drum deoarece doriți să aveți realizări asemănătoare cu cele ale prietenului sau cunoscutului dumneavoastră.

7. Dorința de control al propriului destin. Unii autori au încercat să demonstreze că factorul cheie în decizia de a intra în afaceri este dorința de control al propriului destin. Potrivit teoriei controlului, orice rezultat este perceput în funcție de capacitatea de control a acestuia. Persoanele cu un simț ridicat al controlului consideră că pot să-și controleze propriul destin și că

norocul sau alți factori exogeni sau din afară nu au o foarte mare relevanță. Cercetările arată că întreprinzătorii de succes au un nivel de control ridicat al propriului destin. Ei consideră că ceea ce se întâmplă în afacerea lor depinde într-o mare măsură de ei.

8. Dorința de îmbogățire. Este un motiv important care poate determina o persoană să dorească să fie întreprinzător. Se spune că, visul (dorința) este mai prolific decât îndeplinirea lui. Am fi tentați să credem că dacă un întreprinzător își îndeplinește această dorință va renunța la afaceri. În realitate însă, lucrurile nu stau deloc așa. Dimpotrivă, cu cât mai mare este succesul unui întreprinzător cu atât mai mult își va dezvolta afacerile, până când, alte cauze, de obicei fizice, îl împiedică să o mai facă. O copilărie cu lipsuri poate reprezenta după opinia multora un stimulent în a deveni întreprinzător. Constrângerea economică din copilărie și tinerețe este cauza care determină o persoană să-și dorească îmbunătățirea nivelului de bunăstare și astfel să-și întemeieze propria afacere. Desigur, însă că oricât de puternică ar fi motivația pentru reușită, acest motiv nu este suficient. Persoana respectivă va trebui să aibă și anumite calități sau abilități pentru a putea avea succes în afaceri.

9. Dorința de a fi apreciat. Cineva poate să fie determinată să aibă propria afacere și pentru faptul că este ambițioasă și vrea să obțină o considerație mai mare și prestigiu în familie sau în cercul său de prieteni. Aceasta poate să-i reușească numai când ceilalți își formează o părere bună privind valoarea, capacitatea și progresul pe care l-a realizat. Succesul în afaceri condiționează și ridicarea nivelului social și recunoașterea personală.

10. Dorința de schimbare a condițiilor de muncă și de viață. Munca grea sau în condiții nocive, de stres, câștigurile insuficiente, care nu permit un anumit standard, potrivit pretențiilor sau în comparație cu cei din jur, îi fac pe oameni să întreprindă ceva care să amelioreze condițiile de muncă și de viață ale lor și familiilor lor. Este o motivație adesea invocată de întreprinzătorii de succes.

11. Situații dificile. În categoria situațiilor dificile un loc important îl ocupă eșecul repetat în găsirea unui loc de muncă în specialitatea în care cineva s-a pregătit. În condițiile în care o astfel de persoană a încercat în mai multe locuri și nu a reușit să se angajeze, nu are la cine să apeleze pentru ajutor, demararea unei afaceri poate reprezenta o alternativă. De obicei când cineva se simte înlăturat economic și social, se simte și mai liber să înfăptuiască ceva, dacă oricum nu mai este controlat de nimeni. De asemenea, în astfel de situații, apare frecvent dorința de a demonstra că ceea ce i s-a întâmplat nu este drept și că de fapt valoarea ei este mai mare. Dorința puternică de a arăta celor din jur ceea ce pot realiza, generează puterea și curajul necesar demarării unei afaceri.

Nu se poate afirma care motive sunt mai des întâlnite sau care sunt mai importante. Fiecare întreprinzător are propriul motiv sau motive. Ceea ce este de reținut este faptul că ele trebuie să creeze un disconfort suficient de puternic între starea prezentă și starea dorită astfel încât să genereze dorința și curajul pentru demararea propriei afaceri. Dacă decideți să o faceți:

- veți fi propriul dumneavoastră șef;
- veți putea să vă stabiliți programul de muncă;
- veți putea lua singur decizii;

- veți lucra cu oameni pe care dumneavoastră înșivă i-ați angajat;
- veți progresa.

1.2. Calități, aptitudini și abilități necesare unei întreprinzător de succes

Nu toate persoanele care inițiază o afacere devin întreprinzători de succes. De aceea, dacă cineva dorește să se implice într-o activitate antreprenorială trebuie să înceapă cu o autoevaluare pentru a constata în ce măsură dispune de caracteristicile și însușirile principale ale unui întreprinzător de succes. O bună cunoaștere a calităților și abilităților unui întreprinzător de succes alături de autocunoaștere îți conferă multe avantaje.

Prin autocunoaștere veți reuși să vă cunoașteți punctele slabe și astfel să aveți posibilitatea de a vă perfecționa. Chiar dacă cu toții suntem influențați de părerile pe care cei din jurul nostru le au despre noi, nu este indicat ca o persoană ce dorește să devină întreprinzător să se bazeze pe altcineva cu privire la șansele pe care le-ar avea în demararea unei afaceri pe cont propriu. Întreprinzătorii de succes au în mintea și în inima lor ceva, care nu poate fi văzut din afară și care altora le poate părea „curată nebunie”. Considerăm că cel mai bun judecător privind posibilitățile și capacitatea de a reuși în afaceri rămâne însuși persoana care dorește să devină întreprinzător.

Dacă o persoană cunoaște însușirile și caracteristicile principale ale unui întreprinzător care a reușit și dacă apreciază că personalitatea sa se apropie de acestea va porni la drum cu mult mai mult curaj. Dacă, în urma autoevaluării veți constata că dispuneți de puține dintre aceste caracteristici, fie va trebui să luptați să vă perfecționați, fie va trebui să vă mai gândiți la ideea de a deveni întreprinzător.

Caracteristicile și însușirile principale ale unei întreprinzător de succes sunt:

1. Capacitatea de asumare a riscului. Încă din secolul al XVIII-lea, Richard Cantillon asocia asumarea riscului în economie cu întreprinzătorul. În mod inevitabil, implicarea în afaceri presupune și asumarea unor riscuri personale și financiare. Dacă afacerile nu merg, se pot pierde reputația, prietenii și bineînțeles banii. Cercetările efectuate arată că întreprinzătorii își asumă un risc moderat; ei nu sunt niște participanți la jocurile de noroc. În realitate, întreprinzătorii nu caută riscul, ci mai degrabă și-l asumă; încearcă să-l reducă printr-un control cât mai bun al afacerii. Prin alegerea atentă a produsului și a pieței, finanțare creativă, formarea unei echipe competitive și prin planificare riscul inițierii unei afaceri poate fi redus considerabil. Deși de multe ori, nu pot explica cu claritate cum fac acest lucru, invocând uneori inspirația, aceleași cercetări arată că, în realitate, și-au dezvoltat o anumită paradigmă (mod de a vedea lumea cu ochii minții) cu privire la afacerea lor și la mediul în care se desfășoară activitățile lor de afaceri. Această paradigmă este cea care le permite să evalueze diferit situația în care se află ei și firma lor și să ia decizii de acțiune care apar ca riscante unei persoane din afară (outsider).

2. Spirit inovator. Creativitatea este o trăsătură importantă a întreprinzătorilor de succes. Deseori se afirmă că întreprinzătorul este un inovator, care realizează mereu combinații noi. Face acest lucru fie de nevoie (care îl învață!) fie din dorință (care îi dă ghes!). Ideile inovative caracterizează trăsăturile ce se regăsesc la majoritatea întreprinzătorilor de succes. O nouă modalitate de abordare a fabricării produselor sau de prestare a serviciilor, folosirea unor noi

metode de distribuție ori a unor noi concepte de ambalare, de exemplu, sunt atributele unui întreprinzător inovativ.

3. Predispoziție spre acțiune. Persoana care se gândește să-și dezvolte propria afacere trebuie să fie un om de acțiune. Este gata să exploateze orice ocazie ce i se oferă, este atrasă de provocări și este dispusă să muncească din greu pentru a reuși în viață. Cel care dorește să se realizeze, face acest lucru fie din dorința de a-și demonstra lui însuși că poate să facă ceva mai bun decât altcineva fie din dorința de a arăta celorlalți valoarea lui, pentru a câștiga respectul și recunoașterea lor. Cam 10 procente din oameni simt o atracție pentru provocările vieții, simt dorința de a face ceva nou, inedit. Se spune că mai presus de cei ce nu știu sunt cei ce citesc, mai presus de cei ce citesc sunt cei ce înțeleg, mai presus de cei ce înțeleg sunt cei ce scriu; dar mai presus de toți aceștia sunt cei activi. Mulți întreprinzători afirmă că își bazează succesul pur și simplu pe faptul că au acționat, s-au implicat în afaceri și nu și-au făcut excesiv de multe griji. Acesta este o problemă de decizie zilnică și cere multă perseverență.

4. Mentalitate de învingător. Când o persoană reușește într-o acțiune, aceasta consideră că rezultatul se datorează fie capacității și stăruințelor ei, fie ajutorului pe care l-a primit de la cei din jur, fie norocului. Cei care au mentalitate de învingător își stabilesc obiective pe care să le poată duce la îndeplinire, care să le dea satisfacție și să le ofere posibilitatea de a arăta celor din jur că s-au realizat. Atunci când, dumneavoastră credeți puternic, adică aveți convingerea că puteți prin propriile forțe, capacități și stăruințe să determinați obținerea succesului, dispuneți de o caracteristică importantă pentru a fi un întreprinzător de succes. De obicei, oamenii care au convingeri puternice trec mai repede peste nereușitele lor. Cercetările arată că întreprinzătorii au un grad înalt de încredere în forțele lor. În plus, instituțiile financiare și investitorii își plasează banii în acele afaceri în care sunt implicate astfel de întreprinzători.

5. Capacitate de a învăța permanent. Pentru reușita în afaceri este nevoie atât de calitate/daruri înnăscute cât și de calitate dobândite. Nu poți avea succes fără competență și acumulare de experiență. „Noi nu putem înțelege ceea ce nu suntem pregătiți să înțelegem”, spunea H. Piaget. Vom avea succes dacă alegem să învățăm permanent. Aceasta presupune antrenarea și dezvoltarea flexibilității mentale care ne ajută mai degrabă să vedem soluții decât probleme. Învățând alegem să evoluăm. Rigiditatea vine de la condiționare și rutină, este determinată de frica de nou și de lipsa de independență. O afacere este rezultatul învățării permanente; dezvoltarea ei este asemeni unei discipline studiate la școală. A învăța cum să înveți ajută pe fiecare să descopere propria strategie de învățare și mijloacele de optimizare.

6. Rezistența la greutăți. Întreprinzătorul de succes este un optimist și orice obstacol pe care-l întâlnește îl consideră o provocare pentru calitățile și capacitățile sale. Greutățile îl fac să-și mărească eforturile pentru a le putea depăși. Se spune că fericirea ne face mai amabili, dar greutățile ne fac mai puternici. Întreprinzătorii de succes cred în puterea lor de a influența mersul lucrurilor. Astfel, o trăsătură importantă a întreprinzătorilor de succes este aceea că au o mare rezistență la greutățile pe care le întâmpină, dovedind perseverență în urmărirea realizării obiectivelor pe care și le-au stabilit. Și pe termen lung perseverența este mai importantă decât inteligența! Desigur, uneori perseverența poate deveni încăpățănare în a realiza ceea ce ți-ai propus în ciuda tuturor piedicilor. În fond, cea mai mare calitate este totuși măsura dreaptă în toate lucrurile. Considerăm că nici un întreprinzător nu trebuie să-și fixeze obiective mult peste forțele sale, peste puterea sa. Devine primejdios să fi excesiv de aspru cu tine însuși și să-ți

propui exagerat de mult, mai ales dintr-o dată. Multiple cazuri de eșec în afaceri se datorează acestui lucru. Evaluarea obiectivă a posibilităților și a capacităților personale este un factor important pentru succesul în afaceri.

7. Responsabilitatea. Întreprinzătorul de succes are un puternic simț al responsabilității faptelor sale. El răspunde de toate deciziile luate în legătură cu înființarea afacerii, cu dezvoltarea ei viitoare, răspunde de eventualele lipsuri sau greșeli care vor apare în evoluția acesteia. Un întreprinzător dă dovadă de responsabilitate și în situația în care ajunge la concluzia că nu poate găsi nici o soluție la problemele care au apărut în legătură cu afacerea sa. Când întreprinzătorul, în urma unor eforturi considerabile de rezolvare a problemelor cu care se confruntă, consideră că este necesar să solicite ajutorul specialiștilor, dă dovadă și de înțelepciune. "Este important să găsim puterea de a schimba lucrurile care se pot schimba, de a accepta lucrurile care nu se pot schimba și de avea înțelepciune de a discerne între cele două" (Marc Aureliu). Nu este ceva rușinos și cu atât mai puțin un dezastru să nu poți rezolva o problemă. Trist este când nu te străduiești să o rezolvi și când nu admiti că nu o poți rezolva singur. În asemenea cazuri trebuie să te adresezi și să ceri ajutorul unui specialist în domeniu.

8. Abilități de comunicare. O importantă calitate a unui întreprinzător de succes este deținerea unei bune capacități de comunicare cu cei din jur. Prin intermediul procesului de comunicare, urmărim patru scopuri principale: să fim receptați (auziți sau citiți); să fim înțeleși; să fim acceptați; să provocăm o reacție (o schimbare de comportament sau atitudine). Atunci când nu reușim să atingem nici unul din aceste obiective, înseamnă că am dat greș în procesul de comunicare. Dacă analizăm cauzele datorită cărora nu am avut succes ori chiar am înregistrat un eșec într-o anumită situație, mai întotdeauna vom ajunge la concluzia că este vorba despre comunicare. Pare simplu, dar ce complicate sunt lucrurile simple, nu-i așa? Abilitățile de comunicare sunt un ingredient indispensabil succesului în afaceri. Întrebat în ce măsură cei ce comunică bine sunt superiori celorlalți, Aristotel a răspuns: "În aceiași măsură în care cei vii sunt superiori celor morți!". Formarea abilității de comunicare începe cu formarea deprinderii de a-i asculta pe ceilalți și de a-i accepta. Nu se poate obține sprijinul și colaborarea oamenilor pentru rezolvarea problemelor ce apar, cu atât mai mult stimularea spiritului lor creator-inovator, dacă atitudinea întreprinzătorului este una de superioritate, independență și lipsă de comunicare. Autoritatea excesivă și desconsiderarea altora contribuie, de asemenea, la tensionarea relațiilor, ceea ce conduce la apariția a numeroase piedici în atingerea obiectivelor. Deținerea unei bune capacități de comunicare de către un întreprinzător este necesară și în relațiile cu furnizorii, cu clienții, cu bancherii, cu alte persoane din exteriorul firmei. Și în prezent relația este o valoare mai mare decât tranzacția, pe care trebuie însă să o includă.

9. Adaptabilitatea. Atunci când întâmpină greutăți pe care nu le-a anticipat, întreprinzătorul nu renunță la planul său, ci încearcă să se adapteze din mers noilor condiții. În special în zilele noastre, când ritmul schimbărilor din mediu ambiant este deosebit de accelerat, nici nu mai putem vorbi de succes în afaceri dacă întreprinzătorul nu dispune de o mare capacitate de adaptare. Mai mult decât atât, el trebuie să aibă capacitatea de a anticipa tendințele mediului de afaceri. Adaptabilitatea alături de viziune reprezintă ingrediente prețioase în alcătuirea profilului unui întreprinzător. Subliniem că adaptabilitatea se referă atât la căile de atingere a obiectivelor proprii, și/sau ale firmei, cât și la natura și nivelul obiectivelor respective. Capacitatea de inovare se alătură celei de adaptare și îi asigură întreprinzătorului de succes

posibilitatea să găsească idei noi pentru dezvoltarea produselor/serviciilor, ori de a dezvolta noi afaceri prin noi modalități.

10. Perseverența. Întreprinzătorii de succes sunt ambițioși, nu renunță la luptă cu ușurință, sunt perseverenți. Își mobilizează exemplar eforturile pentru depășirea greutăților și atingerea scopului propus, în special când sunt în competiție cu alți întreprinzători. În special la începutul afacerii, dorința întreprinzătorului de a-și dezvolta afacerea îl face să muncească mai mult și să fie foarte tenace. Un întreprinzător de succes nu va renunța cu ușurință la afacerea sa atunci când greutățile și problemele apar. Desigur gândul de a renunța vă va încerca adesea. Ca în orice situație, a renunța este cel mai ușor, dar care este rezultatul? E clar că nici unul. Cercetările efectuate cu scopul de a determina care a fost cauza care a condus la succes oameni din diferite domenii a conturat un răspuns care pare universal valabil: „A continua de acolo de unde cei mai mulți au hotărât să renunțe”. Calvin Coolidge afirma „Nimic în lume nu poate înlocui perseverența. Talentul nu: nimic nu e mai obișnuit decât oameni de talent fără succes. Geniul nu: geniile nerăsplătite sunt aproape un proverb. Educația nu: lumea este plină de oameni educați ratați. Perseverența și determinarea sunt singurele omnipotente. Sloganul «Perseverează!» a rezolvat și va rezolva întotdeauna problema rasei umane”.

11. Capacitatea de organizare. A fi un bun organizator este o calitate absolut necesară întreprinzătorului deoarece el stabilește obiective; organizează și conduce activitatea angajaților astfel încât să se ajungă la atingerea obiectivelor stabilite; selecționează angajații; alege modalitatea de colaborare și colaboratorii; se preocupă de dezvoltarea propriei afaceri. Un întreprinzător se confruntă față în față cu adevărata natură a organizării atunci când eșuează să-i facă pe alții să facă ceea ce ar fi trebuit să facă singuri. Se spune că un minut cheltuit în organizare scutește două în execuție. Dobândirea de abilități organizatorice cere timp. Nu se realizează peste noapte, ci se dezvoltă zilnic. Experiența este un „profesor” foarte bun deoarece te face să recunoști greșelile când ești gata să le faci a doua oară. Deși este adevărat că unii oameni se nasc cu talent, abilitatea de a organiza este de fapt o colecție de îndemânări, dintre care aproape toate pot fi învățate și îmbunătățite.

Pe lângă toate aceste calități, întreprinzătorii de succes trebuie să posede **o mare putere de muncă și o bună stare de sănătate** care să le permită realizarea unor eforturi substanțiale mai ales în perioada de început, de consolidare a afacerii.

Rețineți faptul că nu sunt relevante în succesul unei afaceri următoarele:

1. Vârsta. Vârsta nu are pur și simplu nici o relevanță în succesul afacerii. Tinerii au succese la fel de impresionante ca și persoanele mai în vârstă.

2. Sexul. Nici sexul nu este relevant în derularea afacerilor. Dacă mult timp afacerile au fost apanajul exclusiv al bărbaților, în prezent femeile s-au implicat profund în afaceri, obținând succese deosebite.

3. Starea civilă. De foarte multe ori starea civilă nu are importanță în succesul afacerii. Totuși, pentru o femeie care are familie, copii, lucrurile pot deveni mai complicate. De asemenea, un partener de viață conservator poate influența negativ derularea afacerilor. Acest factor este mai mult un element temporal decât un obstacol, în sensul că pune problema momentului inițierii afacerii și faptului dacă aceasta trebuie începută.

4. Nivelul de educație. În afaceri, cunoașterea este foarte importantă. Mai puțin important este însă modul de dobândire a cunoștințelor. Există întreprinzători de succes care au doar câteva clase elementare. Bill Gates a părăsit facultatea după cel de-al doilea an, în timp ce pentru partenerul său Paul Allen a fost un chin terminarea liceului. Mai mult, Bernard Palissy, inventatorul porțelanului european era analfabet. Ei au acumulat însă multe cunoștințe în domeniul lor de activitate.

5. Religia. Deși Max Weber afirma că persoanele de religie protestantă devin întreprinzători de succes, având trăsăturile cele mai adecvate acestui rol, practica din SUA, țara care reprezintă „leagănul antreprenoriatului”, a demonstrat că întreprinzători care aparțin altor religii sau chiar liber cugetători au obținut rezultate remarcabile în afaceri.

Totuși, pentru a reuși în afaceri nu uitați:

1. Să evitați lăcomia! Fiind implicați într-un proces continuu de a „face” bani, oricine poate deveni avid după bani. Lăcomia poate îmbrăca diferite forme: refuzul de a plăti salariaților ceea ce li se cuvine - ceea ce va atrage plecarea acestora; sacrificarea calității produsului, care poate aduce ceva profit pe termen scurt, însă pe termen lung va conduce la pierderea clienților; implicarea în prea multe afaceri, ce va avea drept consecință pierderea controlului acestora.

2. Să alungați necinstea! Afacerile merg bine atât timp cât sunt corecte. Multe afaceri au dat faliment datorită actelor de necinste ale inițiatorilor lor. Necinstea devine de multe ori obișnuință și este ușor descoperită. Când este însoțită de lăcomie, eșecul este total.

3. Să păstrați răbdarea! Uneori este nevoie de un timp mai îndelungat pentru dezvoltarea unei afaceri. Anumite lucruri pur și simplu nu pot fi accelerate. Nerăbdarea în acceptarea unei comenzi de la un client, graba în angajarea unui salariat, închirierea în pripă a unui local pot avea efecte dezastruoase asupra afacerii.

4. Să vă dezvoltați capacitatea de a lucra cu alții! Este foarte greu să reușești în afaceri de unul singur; aveți nevoie de ajutorul partenerilor, asociațiilor, salariaților, furnizorilor, clienților etc. Multe nereușite în afaceri s-au datorat însă judecării greșite a acestora. Concentrarea pe aparențe și nu pe realizări, ignorarea faptelor și încrederea în vorbe pot avea consecințe nefaste.

5. Să căutați să învățați din orice lucru! Lipsa cunoștințelor în domeniul afacerii a dus la multe dezastre. Acest lucru este cu atât mai evident cu cât întreprinzătorul se implică într-un domeniu în care nu deține prea multe cunoștințe. Când acest fapt este însoțit de neîncrederea în colaboratori, eșecul este garantat.

Activitatea întreprinzătorului este una complicată. Are multe laturi: profesionalism, experiență, tărie emoțională, disciplină, tenacitate, îndemnarea de a lucra cu oamenii și lista poate continua ...Vestea bună este că abilitățile dumneavoastră de întreprinzător nu sunt statice. Indiferent de unde începeți, vă puteți îmbunătăți această capacitate. În fond noi suntem ceea ce facem în mod repetat!

1.3. Surse pentru a obține o bună idee de afacere

Pentru fiecare persoană există o mulțime de posibilități de a-și exploata spiritul întreprinzător într-o afacere proprie. Aceasta poate alege între o mare diversitate de servicii pe care le-ar putea oferi potențialilor clienți, sau s-ar putea orienta spre o activitate de producție. Esențial însă în alegerea obiectului de activitate al unei firme considerăm că trebuie să fie:

- aptitudinile pe care le are o persoană;
- resursele de care dispune;
- interesul pe care-l manifestă pentru un anumit domeniu;
- cunoștințele și experiența acumulată într-un anumit domeniu;
- motivația de a realiza ceva anume.

Sursele pentru o bună idee de afacere sunt multiple. În primul rând acestea pot fi identificate pornind de la abilitățile pe care le aveți, de la cunoștințele profesionale de care dispuneți, de la interesele, pasiunile și hobby-urile dumneavoastră. Considerăm că cele mai mari șanse de reușită se manifestă atunci când afacerea este inițiată într-un domeniu în care aveți deprinderi și în care vă face plăcere să munciți.

Pentru a găsi o bună idee de afacere, vă recomandăm următoarele:

1. **În fundamentarea deciziei de a investi într-un anumit domeniu**, este bine să porniți de la **pasiuni, interese și aptitudini**. Pornind de la o listă a pasiunilor, a intereselor, corelate cu aptitudinile pe care le aveți puteți să ajungeți la câteva idei interesante de afaceri. De exemplu, dacă îndrăgiți foarte mult călătoriile, puteți începe să vă gândiți la înființarea unei afaceri în domeniul turistic. Sau dacă vă place să pregătiți diferite feluri de mâncare, la deschiderea unui restaurant. Ori poate v-ați gândit deja la ceva: poate la un salon de înfrumusețare, o sală pentru nunți, o afacere prin care să se valorificați pasiunea dumneavoastră pentru tradițiile meșteșugărești ale zonei în care locuiți.

2. Puteți apela la **diverse publicații**. În foarte multe reviste, ziare, alte publicații se prezintă numeroase idei de afaceri. Există astfel de publicații ca: „Business Magazin”, „Ziarul financiar”, „Business Standard”, „Idei de afaceri”, „Capital”, „Practic”, diverse reviste economice sau de altă natură în care sunt prezentate, cu lux de amănunte, informații despre pașii de urmat precum și o estimare a resurselor necesare pentru demararea unei afaceri. Se poate ajunge la o idee de afacere și în urma studierii unor anunțuri din „Cartea Galbenă” ori „Pagini Aurii”, a vizionării unor emisiuni, a vizitării anumitor site-uri de pe Internet, a unor anunțuri de mică publicitate din presă, a consultării unor acte normative care prezintă orientativ activitățile în care este permisă autorizarea funcționării unei firme sau autorizarea unei persoane fizice. O listă cu activitățile care pot fi autorizate a se desfășura în țara noastră sunt prezentate în anexa Hotărârii Guvernului nr. 656/1997 privind aprobarea Clasificării activităților din economia națională - CAEN, actualizată prin Ordinul președintelui Institutului Național de Statistică nr. 601/2002, clasa de 4 cifre. Idei și oportunități de afaceri pot fi găsite la mai multe adrese de Internet, acest instrument tot mai mult utilizat. Cele mai bogate surse în astfel de informații sunt: www.ideideafaceri.ro; www.financiarul.com; www.mimmc.ro; www.pravaliata.ro; <http://Ponturifierbinti.com/>; www.boombiz.ro; www.bizcatalog.ro; www.wall-street.ro etc.

3. Inspirați-vă din ideile de succes ale altor persoane. Afirmatia că o afacere poate avea succes doar dacă se bazează pe o idee nouă și originală este o mare eroare. De fapt, cu cât ideea a fost mai puțin încercată și verificată de alți întreprinzători, cu atât riscul este mai mare. Pentru acesta, vă recomandăm să faceți o inventariere a afacerilor apreciate ca având succes, urmând să le identificați pe cele pe care le considerați potrivite profilului dumneavoastră.

Desigur, afacerea pe care vă gândiți să o dezvoltați nu trebuie să fie întocmai cu afacerea din care vă inspirați. Pe baza spiritului dumneavoastră creativ și inovativ, puteți să o îmbunătățiți, să oferiți o soluție mai bună, mai completă, să faceți aceleași lucruri dar într-un mod mai amuzant ori să oferiți ceva ce a fost uitat. De asemenea, puteți să identificați oportunități noi de afaceri prin combinarea a două sau mai multe idei de afaceri. Un exemplu de astfel de afacere este "Body Shop". Firma este cunoscută în întreaga lume pentru produsele sale. Este vorba de produse cosmetice realizate din ingrediente naturale, obținute fără a fi testate pe animale. "Body Shop" este, în esență, o combinație între tradiția plantelor medicinale și firmele producătoare de cosmetice. Aceste două laturi au fost integrate într-o manieră care a permis atât valorificarea recente orientări a oamenilor spre un stil de viață mai sănătos, cât și exploatarea atitudinii opiniei publice cu privire la cruzimea față de animale.

4. Identificați o nișă în cadrul pieței. Aceasta înseamnă identificarea unor nevoi a consumatorilor aparținând anumitor segmente de piață care nu sunt satisfăcute în prezent de produsele, serviciile oferite de firmele active pe aceea piață. Acest demers nu este deloc unul ușor. Se poate porni de la a identifica tendințele care se manifestă la nivel local și național, apelând la diverse buletine de informare (Institutul Național pentru Statistică), la presă, la emisiunile economice, la știri, la ceea ce spun cetățenii. După ce tendințele au fost identificate se poate încerca identificarea nevoii cu care acestea sunt corelate și astfel, se poate ajunge la una sau mai multe idei de afaceri care să satisfacă acea nevoie. De exemplu, dacă se identifică tendința de înmulțire a delictelor împotriva persoanei, se poate ajunge la identificarea nevoii unei securități sporite. De la această nevoie se poate ajunge cu ușurință la idei de afaceri cum ar fi: producerea, importul sau comercializarea de produse pentru securitatea locuinței sau a persoanelor, prestarea unor servicii de asigurare a securității locuinței sau persoanei.

5. Achiziționarea unei francize. Franciza este o relație de afaceri între un francizor (deținătorul unei mărci sau al unei metode de afaceri) și un francizat (un operator local al acelei firme). Francizatul se obligă să plătească francizorului o anumită sumă de bani în schimbul dreptului de a utiliza marca sau metoda de afaceri sau pe amândouă. Plata se face de obicei sub forma unei taxe inițiale, urmată de procente convenite din volumul vânzărilor sau dintr-un alt indicator economic similar.

Principalul avantaj al lansării în afaceri prin achiziționarea unei francize este acela că *metoda de afaceri este una verificată.* Aceasta înseamnă că șansele de reușită sunt mai mari decât în cazul pornirii afacerii de la zero. Amestecul francizorului în afacere se limitează la instruirea francizatului cu privire la gama de produse și servicii, politica de prețuri, mărimea și arhitectura spațiilor, dotărilor, dar, uneori acesta poate impune până și uniforma angajaților. De asemenea, se mai pot oferi sfaturi cu privire la management, instruirea angajaților, politica de servicii post-vânzare, contabilitate, etc. Francizorii mari oferă, de obicei, sprijin sub formă de campanii publicitare și de promovare a vânzărilor. Dezavantajul major al francizei este că firma nu va aparține niciodată cu adevărat întreprinzătorului. Inflexibilitatea francizorului care nu ia în

considerare schimbările din mediul de afaceri caracteristic zonei în care operează afacerea, vă poate afecta negativ firma. Faptul că profitul obținut nu vă aparține în totalitate, reprezintă un alt dezavantaj major al francizei. Oferte de francize puteți găsi la mai multe adrese de Internet; un ajutor potrivit în acest sens exemplul pe este motorul de căutare Google. De exemplu, accesând site-ul www.dolcevitafood.ro aflați informații privind achiziționarea unei francize pentru produse de patiserie „Dolce Vita”.

6. Cumpărarea unei firme deja existentă. Principalul avantaj al cumpărării unei firme deja existente este operativitatea. Astfel, nu mai este necesar să căutăm un spațiu și nici dotările potrivite. Toate acestea există. De asemenea, avem furnizori și clienți, iar afacerea se derulează din prima zi a achiziției. În cazul înființării unei firme, nivelul veniturilor care să egaleze costurile (pragul de rentabilitate) se obține după o perioadă de timp, de obicei, de până la șase luni. Un alt avantaj al cumpărării unei firme este acela că există o bază pentru dezvoltările ulterioare. Desigur că avantajele enumerate mai sus sunt însoțite și de anumite dezavantaje. Să vedem care sunt acestea: uneori este mai ieftin să pornim de la zero și să achiziționăm exact ce spații și dotări dorim; este posibil ca situația financiară viitoare a firmei să nu mai fie identică sau măcar apropiată de cea trecută, pe care am analizat-o la achiziție; este posibil să nu cunoaștem toate informațiile cu privire la dezvoltarea locală și să nu știm că în viitor se vor construi noi magazine, chiar lângă cel achiziționat de noi, acest lucru afectând desigur nefavorabil cifra noastră de afaceri.

Sunt cunoscute cazuri de succes prin achiziționarea unei firme deja existente cum ar fi: o pensiune turistică, un mic magazin alimentar, o firmă de distribuție.

APLICAȚIA NR. 1: Fixați-vă obiective care să vă depășească temerile!

Citiți cu atenție următorul text:

În primul an de facultate, un profesor le-a dat un test studenților săi. Testul era alcătuit din mai multe categorii de întrebări, fiecare având grade de dificultate diferite: grele, mai puțin grele și ușoare.

Întrebările grele erau notate cu 50 de puncte. Întrebările de dificultate medie valorau 40 de puncte, iar cele simple 30 de puncte.

După ce au terminat testul și au predat lucrările, studenții care au ales întrebările cele mai dificile, cele de 50 de puncte, au primit nota maximă. Studenții care au optat pentru întrebările de 40 de puncte au fost notați cu nota nouă, iar cei care au ales întrebările de 30 de puncte, adică cele mai ușoare, au primit nota opt.

Profesorul nu a ținut cont de corectitudinea răspunsurilor! Studenții nedumeriți l-au întrebat pe profesor care au fost criteriile după care le-a punctat lucrările? Profesorul le-a explicat că de data acesta nu a vrut să le testeze cunoștințele, ci obiectivele; „numai dacă acestea depășesc temerile puteți realiza ceva”. „Obiectivele dau sens și direcție vieții noastre”, a mai adăugat el. (Obiectivele sunt vise cu o dată limită atașate de ele – Iordache Bota, Minteă umană, Editura Institutului de Sănătate Fizică și Mentală, București, februarie 2001)

Subiecte pentru dezbatere:

- Care din întrebările respective le-ați fi ales dumneavoastră. De ce?

- Credeți că cei care au ales întrebările cu un grad de dificultate maxim, au șanse mai mari să reușească în viitor? Argumentați răspunsul.

- Enumerați cele mai importante trei lucruri în legătură cu domeniul dumneavoastră.

- Comentați afirmația: „O muncă este ceea ce faci din ea”.



Subiecte de recapitulat și de analizat

Ce este un întreprinzător? Ce îl caracterizează și ce îl motivează? Care este diferența între el și majoritatea oamenilor și care este semnificația diferenței? Care sunt elementele care diferențiază două persoane, în situația în care una încearcă să pornească o afacere, iar alta

Încearcă să obțină doar creșteri salariale de la un patron sau manager? Cum să găsim o idee de afacere care să ne conducă spre succes? Avem calitățile, abilitățile necesare care să ne asigure șansa de a deveni întreprinzător de succes?



Întrebări de autoevaluare

1. Care sunt motivele care pot sta la baza deciziei de a deveni întreprinzător, în general? Care sunt motivele dumneavoastră pentru a deveni întreprinzător?
2. De ce este necesar să cunoaștem care sunt principalele calități și abilități ale unui întreprinzător pentru a avea succes? Considerați că aveți aceste însușiri, calități și aptitudini?
3. Cum găsim o idee de afacere pe care să o putem dezvolta cu succes? Ați găsit ideea?

SESIUNEA 2: DECIZIA DE A INVESTI ȘI IDENTIFICAREA OPORTUNITĂȚILOR



Obiective

- prezentarea elementelor care stau la baza deciziei de a investi;
- explicarea modalităților de identificare și evaluare a oportunităților din mediul de afaceri;
- familiarizarea cu posibilele oportunități ce pot conduce la găsirea unei idei de afaceri de succes.



Cuvinte cheie

Întreprinzător, decizia de a investi, oportunități



(Mini)studiu de caz Un exemplu de urmat

Ioan Bonchiș din satul Buntești, județul Bihor, obține sute de mii de lei din vânzarea produselor naturiste. În zonă, tradiția culegerii, preparării și vânzării plantelor de leac datează de mai bine de 200 de ani. Ioan Bonchiș, Hani, cum îi spun localnicii nu culege plante, n-a cules niciodată. El le cumpără de la săteni sau de oriunde din țară sau din afara țării. Are mai mulți angajați, hale, un laborator modern și o rețea de distribuție în toată țara, prin magazinele Plafar și prin farmacii. Secretul ceaiurilor și a leacurilor a fost transmis din generație în generație, dar întreprinzătorul Ioan Bonchiș a transformat toate cele de mai sus într-o afacere de nișă înfloritoare. Chiar dacă poate părea simplu, regulile după care se ghidează în activitatea sa sunt foarte stricte. Totul se face manual, de la cules, uscare, până la mărunțire și ambalare. Afacerea cu plante medicinale i-a adus lui Ioan Bonchiș supranumele de Șamanul din Bihor. Nu e de mirare deoarece specialiștii în remedii naturiste de la Aroma Plantelor Ion Bonchiș Bihor se străduiesc să redea zilnic celor din jur din nou speranța, încrederea și bucuria vieții. Profesionalismul și dedicarea lor este pecetluit și prin convenția încheiată cu farmaciile prin care au cerut ca "atunci când un client cumpără un produs de la Aroma Plantelor Ion Bonchiș Bihor și nu este mulțumit de calitatea lui să i se returneze banii".

Sursa: prelucrare după <https://www.digi24.ro/regional/digi24-oradea/afacere-infloritoare-un-bihorean-obtine-sute-de-mii-de-lei-din-vanzarea-produselor-naturiste-99214>;
<http://www.formula-as.ro/2010/936/acasa-1/vracii-lui-zamolxis-12902>; <http://www.aroma-plantelor-bonchis.ro/>

2.1. Decizia de a investi

Dacă în urma studiului multiplelor surse de idei de afaceri ați identificat mai multe astfel de idei, este necesar acum să le analizați iar în final să decideți care va fi linia viitoare de acțiune. În demersul dumneavoastră intervin acum mai multe variabile și factori de influență care pot fi grupați în două mari categorii și anume:

- considerente personale;
- considerente de afaceri.

În categoria considerentelor personale includem: aptitudinile; interesele; obligațiile personale iar în categoria considerentelor de afaceri: existența pieței pentru produsul sau serviciului oferit și capitalul disponibil.

A. Considerente personale

Aptitudinile personale în domeniul în care afacerea va funcționa sunt deosebit de importante pentru succesul acesteia. Dumneavoastră veți depune un efort mult mai redus dacă alegeți să activați într-o afacere într-un domeniu pentru care aveți aptitudini decât într-un domeniu pentru care nu dețineți cunoștințe și deprinderi. În aceste condiții este lesne de înțeles că șanse mai mari de reușită în afaceri are întreprinzătorul care deține aptitudinile necesare afacerii.

Interesele. Este indicat ca lansarea într-o afacere să o faceți într-un domeniu în care aveți aptitudini pentru care manifestați interes. Dacă pentru fiecare potențială idee de afacere încercați să identificați activitățile zilnice ce trebuie desfășurate și conștientizați incompatibilitatea dintre acestea și personalitatea dumneavoastră, vă recomandăm să vă orientați spre o altă afacere. Trebuie să știți că, în special la începutul oricărei afaceri, volumul de muncă ce trebuie depus este foarte mare și de aceea pentru a face față solicitărilor este bine să vă placă ceea ce trebuie să faceți. În caz contrar, cu toată mobilizarea, cu greu veți ajunge la rezultate acceptabile.

Obligațiile personale. În acțiunea de identificare a unei idei de afaceri trebuie să țineți neapărat seama și de măsura în care sunteți sprijinit de familie și de prieteni. Urmează un demers dificil în care veți fi angrenat și este bine să știți acest lucru încă de la început. Fără o susținere reală din partea celor apropiați, orice inițiativă de lansare într-o afacere are mari șanse de eșec. De aceea, în fundamentarea deciziei de a investi într-o anumită afacere trebuie să țineți seama de volumul de activitate pe care aceasta o impune și de modul în care puteți face față acestuia ținând cont de obligațiile dumneavoastră familiale.

B. Considerente de afaceri

Existența pieței pentru produsul sau serviciului oferit. Nici o afacere nu este viabilă dacă ceea ce se produce nu se poate valorifica pe piață. Este deosebit de important ca în decizia referitoare la ideea de afaceri ce o veți pune în aplicare, să vă gândiți la posibilitățile de valorificare a bunurilor sau serviciilor rezultate. Aceste aspecte reprezintă un important subiect de analiză și studiu puțin mai târziu, iar informațiile obținute se vor constitui o parte distinctă a planului dumneavoastră de afaceri, aceea în care se analizează piața produsului sau a serviciului oferit pieței de dumneavoastră

Capitalul disponibil reprezintă un element foarte important în alegerea unei anumite idei de afaceri. În acest sens este necesar să estimați cât mai realist resursele necesare pentru

fiecare idee potențială de afacere. În urma comparării acestui necesar cu resursele de care dispuneți puteți decide care din ideile de afaceri pot fi puse în practică cu șanse reale de succes și care nu. Estimarea resurselor disponibile trebuie să țină seama atât de bunurile în natură care pot participa la afacere cât și de disponibilitățile proprii precum și de cele care pot fi atrase în afacere. Aici pot fi incluse eventualele credite sau împrumuturi la care aveți acces.

După ce v-ați autoanalizat și ați ajuns la concluzia ca dețineți un minim necesar de calități și abilități personale pentru a demara o afacere, că aveți o motivație puternică pentru a fi propriul stăpân, după ce ați analizat mai multe opțiuni de afaceri și v-ați oprit asupra unei idei pe care doriți să o transformați într-o afacere, este necesar să **evaluați în detaliu ideea de afaceri aleasă**, înainte de a porni la drum. Acest lucru îl veți învăța pas cu pas prin parcurgerea celor 12 teme care urmează.

2.2. Identificarea și evaluarea oportunităților din mediul de afaceri

După ce v-ați lămurit că aveți anumite însușiri necesare unui întreprinzător de succes și sunteți motivat pentru a intra în afaceri, trebuie să găsiți răspunsurile la următoarele întrebări: Ce oportunități există în mediul de afaceri? Cum le găsesc și le evaluez?

2.2.1. Ce este mediul de afaceri?

Inițierea unei afaceri noi implică existența unui mediu în care există oportunități și a unei persoane care este motivată, poate găsi și exploata oportunitatea. Mediul de afaceri este mediul în care întreprinzătorul și viitoarea sa firmă își vor desfășura activitatea și vor fi supuse influențelor acestuia.

Necesitatea înțelegerii mediului de afaceri

Întreprinzătorii care doresc să creeze o afacere într-un domeniu, într-o zonă, caută să înțeleagă în primul rând **mediul de afaceri local**, și apoi cel național, și aceasta după ce s-au autoevaluat și și-au stabilit obiectivele personale. Mediul local este format din agenți economici (diverși ca mărime, dimensiune, mod de organizare, putere financiară), persoane fizice autorizate, instituții ale statului, gospodării ale populației, locuitori cu o anumită cultură și relațiile stabilite între aceștia.

Mediul de afaceri trebuie înțeles atât înainte cât și după începerea unei afaceri. Nu se poate lucra eficient și eficace într-un mediu pe care nu-l înțelegem.

Înainte de a începe o afacere, pentru potențialul întreprinzător, mediul este o sursă de oportunități dar și constrângeri. În mediu, la un moment dat, există oportunități care așteaptă să fie descoperite și valorificate. De ce unii oameni le descoperă și alții nu? Pentru că oamenii diferă în funcție de:

- nivelul și posibilitățile de informare;
- cunoștințele pe care le dețin;
- caracteristicile psihologice;
- nivelul de creativitate;

- abilitați în abordarea problemelor și găsirea soluțiilor;
- strategiile folosite pentru a judeca rapid și eficient.

După înființarea firmei, mediul de afaceri (care, în acest context, deseori este numit simplu mediul extern firmei) trebuie cunoscut și înțeles pentru că :

- cunoașterea factorilor externi firmei care o pot influența în timp permite asigurarea funcționării eficiente a acesteia, în condițiile în care concurența devine tot mai dură;
- studierea și înțelegerea mediului extern, a pieței și a produselor reprezintă o condiție fundamentală a satisfacerii de către firmă a cerințelor consumatorilor;
- pe baza cunoașterii la timp a factorilor existenți în mediul extern, prin anticiparea evoluției acestora se asigură elaborarea unor strategii realiste, cu o solidă fundamentare științifică și riscuri scăzute;
- firmele își asigură resursele necesare din mediul extern, pe care le transformă în produse (bunuri și servicii); ca urmare, este necesară cunoașterea potențialului existent de resurse și valorificarea acestora la momentul oportun;
- viitorii întreprinzători vor trebui să înțeleagă și posibilele acțiuni ale factorilor din mediul extern asupra funcționării firmei pe care o vor crea, mai ales în etapa de supraviețuire;
- apar mereu oportunități de afaceri diverse, care trebuie exploatate la momentul oportun.

În prezent se poate spune că intensificarea competiției, generată și de intrarea pe piață a multor firme din alte țări, precum și profesionalizarea firmelor românești mici și mijlocii care au supraviețuit competiției, fac ca intrarea noilor firme pe piață să fie mult mai dificilă. De aceea, considerăm că lansarea într-o afacere fără o pregătire temeinică, fără o bună cunoaștere mediului și fără elaborarea unui plan de afaceri foarte bine fundamentat reprezintă o acțiune sortită eșecului. În condițiile actuale, în care ritmul schimbărilor din mediul extern este deosebit de accelerat, opiniile specialiștilor converg în a susține că afacerile conduse pe baza unui plan și nu pe baza reacțiilor la evenimentele apărute în mediul de afaceri au șanse mult mai mari de succes.

Este important să înțelegem mediul și pentru că prin afacerile care se creează, viitorii întreprinzători pot contribui la dezvoltarea economico-socială la nivel local, la îmbunătățirea funcționării unor componente ale mediului, la generarea de noi oportunități pentru afacerile locale. Impactul noilor afaceri asupra dezvoltării locale este deosebit de puternic judecând după efectele pe care le generează pe plan economic, socio-cultural și de mediu. Astfel, acestea:

- contribuie la valorificarea resurselor locale, unele dintre întreprinderi mici valorificând produsele secundare ale întreprinderilor mari;
- determină schimbări în structura internă a localităților urbane sau rurale, (modernizarea infrastructurii, apariția/dezvoltarea serviciilor, înnoiri edilitare, ș.a.);
- creează locuri de muncă și stabilizează populația, mai ales în mediul rural;

- contribuie la creșterea nivelului de trai pentru o parte a populației locale, prin creșterea veniturilor.

Firmele mici dintr-o zonă, situate în mediul rural dar și în orașele mici, pot contribui la revitalizarea localităților, acestea devenind poli de creștere locală. Întreprinzătorii de succes devin lideri locali, contribuind astfel la apariția și dezvoltarea spiritului antreprenorial, atât de necesar națiunii noastre.

2.2.2. Cum găsim oportunitățile?

Fiecare dintre noi putem spune că ne-am întâlnit, la un moment dat, cu diverse oportunități care ne-au părut a fi de succes. Mulți oameni au idei despre ce produse (bunuri sau servicii noi) ar putea oferi pieței dar aceasta nu înseamnă neapărat că sunt și oportune. De multe ori, am crezut că dacă am întreprinde ceva într-un anumit domeniu, cu siguranță am avea succes. S-a întâmplat și să regretăm că nu am fost pregătiți să exploatăm oportunitatea sau că pur și simplu nu ne-am dat seama ce ocazie favorabilă a fost. Din păcate, foarte puține idei se pun în practică și nu toate dintre ele au și succes. **Dar ce este oportunitatea?** *Oportunitatea reprezintă o circumstanță sau o serie de circumstanțe care te plasează în zona în care se află o necesitate și/sau o posibilă cerere pentru un anumit bun sau serviciu, a cărei sesizare, luare în considerare și satisfacere printr-un proces economic de către o persoană sau un grup poate genera profit.* O situație apărută în mediu poate fi văzută ca o oportunitate de către unii oameni în timp ce alții rămân impasibili. Oportunitatea apărută nu este la fel de atractivă pentru toată lumea. În general, întreprinzătorii au tendința de a căuta oportunități care generează un profit acceptabil, pentru a putea compensa timpul și banii investiți în căutarea și materializarea acesteia. Exploatarea unei oportunități pare să fie mai ușoară atunci când cererea pentru un produs este mai mare, concurența este mai scăzută și barierele de intrare pe piață sunt mai puține.

Întrebarea firească care trebuie pusă este: **Unde și cum găsim oportunitățile?**

Pentru a găsi oportunitățile, viitorul întreprinzător trebuie să cerceteze mediul din jurul lui, adică să colecteze, să prelucreze, să analizeze și să dea o formă inteligibilă informațiilor găsite. La un moment dat, în mediu, există multe oportunități de afaceri profitabile, dar ele sunt recunoscute și exploatare doar de oameni pregătiți și motivați să facă acest lucru.

Știm că există nenumărate surse pentru idei de afaceri, care țin de individ și de preocupările sale dar și de mediul în care trăiește. Viitorul întreprinzător trebuie să știe că oportunitățile nu apar pur și simplu ci, de cele mai multe ori, sunt generate de un complex de factori.

Modalitățile de identificare a oportunităților pot fi următoarele:

- observarea mediului economic local, în vederea identificării cerințelor consumatorilor, a cauzelor insatisfacțiilor acestora și a posibilităților de a orienta în perspectivă solicitările de bunuri și servicii;
- studierea bunurilor și serviciilor existente pe plan local (interesează raportul cerere-ofertă, calitatea produselor/serviciilor, prețurile);

- observarea vieții cotidiene a locuitorilor (situația materială, cerințele privind petrecerea timpului liber, obiceiurile, preferințele pentru anumite produse, grija față de sănătate, față de perfecționarea pregătirii, ș.a.);
- apelarea la firme specializate în acordarea de consultanță/asistență în demararea de noi afaceri.

2.2.3. Factori care creează oportunități în mediu

În mediu există diverși factori, de natură diferită, care pot influența decizia unei persoane de a deveni sau nu întreprinzător. Astfel, întâlnim factori economici, tehnici și tehnologici, socio-culturali, demografici, politici, juridici, internaționali, care pot cauza împreună sau separat, apariția unor oportunități, cu durate de viață mai scurte sau mai lungi.

1. Factorii economici (piața internă, disponibilitatea și prețul resurselor, șomajul, pârghiile economico-financiare, stabilitatea macroeconomică, accesul la investiții, credite ș.a.) sunt cei mai numeroși. Într-o anumită perioadă de timp, acești factori pot genera anumite oportunități.

- Fondurile alocate de UE (fonduri structurale) pentru dezvoltarea țării sunt un stimulent pentru a iniția și dezvolta afaceri. Unii întreprinzători profită de ocazie și întocmesc dosare pentru a accesa aceste fonduri.
- Lipsa unor produse/servicii pe piețele românești, în general și locale, în special, pentru care s-a constatat că există cerere, poate reprezintă o oportunitate atractivă pentru cei care caută să o acopere.
- Schimbările structurale din economie, predominanța sectorului serviciilor, cererea în creștere pentru diverse servicii, apariția unor noi tipuri de servicii, fac ca mulți întreprinzători să se orienteze către servicii.
- Perioadele de criză economică pot genera oportunități care nu apar în perioadele de creștere economică. De exemplu, scad prețurile la imobile și terenuri, se reduc chiriiile spațiilor comerciale, se vând mai ieftin afaceri mici la care renunță unii întreprinzători.

2. Accesul la tehnologia modernă, îndeosebi cea informațională, la rezultatele cercetării științifice, inovațiile apărute, pot genera nenumărate oportunități. Exemple de oportunități sunt internetul (oferă posibilități pentru afaceri electronice), descoperirile științifice, invențiile premiate la diverse competiții internaționale, care așteaptă să fie puse în practică.

3. Factori socio-culturali (structura socială a populației, starea de sănătate a forței de muncă, cercetarea științifică, cultura națională, cultura economică a populației, valorile morale, nivelul de pregătire al forței de muncă, atitudinea populației față de întreprinzători, stabilitatea socială) pot avea o influență puternică în alegerea ideii de afaceri dar și asupra firmei nou create. Sunt numeroase exemplele de oportunități generate de acești factori, dintre care amintim:

- creșterea interesului indivizilor pentru o alimentație sănătoasă (profită de această oportunitate nutriționiștii, specialiștii din domeniul industriei alimentare, al alimentației publice ș.a.);
- creșterea preocupărilor indivizilor pentru o viață sănătoasă;

- creșterea preocupărilor oamenilor de a arăta foarte bine (oportunitate pentru cele au abilități în croitorie, cosmetică, coafură, ș.a.);
- stresul la locul de muncă, este văzut ca o oportunitate de către indivizii care se gândesc la soluții pentru a-l reduce (înființarea unor centre de relaxare, investiții în domeniul sporturilor extreme, agenții de turism ș.a.);
- interes tot mai mare pentru produsele agroalimentare ecologice;
- grija indivizilor și a firmelor față de protejarea mediului;
- cerere mare pentru personal calificat în anumite meserii;
- interes crescut pentru înfrumusețarea vieții acasă și la serviciu;
- înmulțirea delictelor împotriva persoanei;
- ritmul alert al vieții unor familii.

Evoluția populației, structura pe sexe, rata natalității, rata mortalității, durata vieții pot genera diverse oportunități de afaceri. Îmbătrânirea populației poate duce la creșterea interesului societății pentru îngrijirea persoanelor vârstnice. Creșterea natalității este agreată de către cei care vor dori să înceapă afaceri adresate copiilor. Creșterea numărului de familii poate fi o oportunitate pentru cei care caută să ofere servicii personalizate.

4. Politicile formulate de guverne în diverse domenii, stabilitatea politică, nivelul corupției pot genera oportunități pentru anumite afaceri. Existența la putere a unui guvern care încurajează libera inițiativă este binevenită în orice țară.

5. Calitatea reglementărilor legislative, stabilitatea legislativă, nivelul scăzut al birocrației, procedurile rapide de înființare și desființare a firmei, pot fi un stimulent pentru inițierea unei afaceri. Cu alte cuvinte, cadrul legislativ existent, poate stimula sau frâna înființarea unei afaceri mici.

6. Factorii naturali (calitatea resurselor naturale) prezenți din abundență într-o zonă generează oportunități pentru agroturism, agricultură ecologică.

7. Factorii internaționali (situația politică internațională, reglementări internaționale, condițiile social-economice dintr-o țară) mai ales cei favorabili, generează oportunități pentru cei care se gândesc să inițieze o afacere într-o țară străină.

Când este momentul cel mai bun pentru a înființa o afacere? Iată o întrebare des auzită la care răspunsul diferă de la un individ la altul. Unii ar recomanda perioadele de creștere economică, stabilitate politică, cu șomaj scăzut, nivel scăzut al dobânzilor, politici ale guvernului încurajatoare, adică într-un moment favorabil afacerilor. Alții, cărora le plac provocările, ar răspunde că și într-un climat nefavorabil, chiar de criză, se pot începe și derula afaceri de succes. Reținem că același factor existent în mediu poate fi perceput diferit de indivizi, unii considerându-l ca fiind atrăgător, iar alții ignorându-l. De exemplu, șomajul poate fi pentru mulți un factor negativ, ceea ce înseamnă o scădere a numărului de clienți potențiali, în timp ce pentru alții este perceput ca o sursă de recrutare a unor viitori angajați valoroși (întreprinzătorii au de

unde alege persoane calificate). Pierderea locului de muncă, chiar dacă este văzută ca un factor negativ, îi impulsionează pe unii, care doresc să înceapă o afacere dar au tot amânat momentul.

Sunt multe cazuri de întreprinzători de succes, îndeosebi bărbați, care au investit în afaceri din domenii care erau considerate în declin (Octavian Radu a înființat librăria Diverta în momentul în care numărul cumpărătorilor de cărți era în scădere drastică; acesta însă s-a bazat pe un nou concept despre ceea ce putea să însemne o librărie. Ideea sa a avut succes).

2.2.4. Evaluarea oportunităților

Viitorul întreprinzător poate sesiza oportunități într-un anumit domeniu sau în domenii diferite. Începerea unei afaceri este mai dificilă în anumite sectoare economice. O altă întrebare firească pe care și-o pune un viitor întreprinzător este: **In ce sector să intru?** în industrie, agricultură, sau servicii? Fiecare sector are, la un moment dat, avantaje și dezavantaje, dar și mici „secrete”. La intrarea pe piață apar aproape întotdeauna dificultăți, iar în anumite sectoare există anumite bariere de intrare. O firmă nou înființată se va confrunta cu numeroase probleme legate de concurență, cadru legislativ, cerințe de capital, accesul la distribuție, posibilități de inovare, atingerea pragului de rentabilitate, obținerea unui anumit profit. Dacă luăm în considerare rata profitului, este clar că există sectoare profitabile și mai puțin profitabile. De exemplu, construcțiile, imobiliarele, transportul, erau, înainte de criză, foarte profitabile în timp ce agricultura era văzută ca un sector consumator de resurse importante care nu generează profit mare; acum lucrurile s-au schimbat și agricultura reprezintă un sector atractiv. În țara noastră, cele mai multe întreprinderi mici sunt în sectorul serviciilor, un fapt explicabil și prin aceea că în acest sector barierele de intrare sunt mai mici decât, de exemplu, în sectorul industrial.

Există întreprinzători de succes, cu afaceri începute de la zero, care afirmă că **potențialii întreprinzători ar trebui să găsească un domeniu de nișă, unde concurența este mai mică.** Este bine să fie studiați puțin concurenții existenți și după puterea financiară, deoarece dacă ei dispun de resurse materiale și financiare consistente, pot adopta strategii agresive, care să creeze multe probleme firmei nou înființate. După ce tendințele unei piețe sau a unui domeniu au fost identificate, se poate încerca identificarea nevoilor cu care acestea sunt corelate și astfel, se poate ajunge la una sau mai multe idei de afaceri care să satisfacă acea nevoie.

În general, se poate spune că este indicat ca lansarea într-o afacere să se facă într-un domeniu în care întreprinzătorul are aptitudini și în care îi place să muncească. Dacă pentru fiecare potențială idee de afacere se încearcă identificarea activităților zilnice necesare și se conștientizează incompatibilitatea dintre acestea și personalitatea întreprinzătorului, se recomandă orientarea spre alte afaceri. În condițiile în care se știe că, în special, la începutul fiecărei afaceri, volumul necesar de muncă din partea întreprinzătorului este impresionant, este necesar pentru ca acesta să poată face față solicitărilor, să îndrăgească ceea ce trebuie să facă în firmă. În caz contrar toată mobilizarea sa nu va reuși să conducă la rezultate acceptabile.

Viitorul întreprinzător trebuie să cunoască faptul că există domenii, care indiferent de conjunctura economică, sunt considerate mai sigure (industria alimentară, ușoară, a bunurilor de larg consum, furnizarea de utilități, ș.a.). **Unde găsim informații despre domeniile de**

interes? Sunt multiple sursele de informare care includ diverse publicații economice, rapoarte oficiale statistice, buletine informative, situri pe Internet, emisiuni TV, consultanți ș.a.

Dacă s-au identificat mai multe oportunități de afaceri atunci potențialul întreprinzător poate trece la evaluarea acestora și centrarea pe oportunitatea care se vrea valorificată. De exemplu, la un moment dat, la nivel local, se constată că există anumite necesități nesatisfăcute, cum ar fi cele legate de anumite produse alimentare și nealimentare, servicii destinate femeilor, grija față de bătrâni. Toate acestea pot fi atractive pentru o persoană, care, dacă are resurse financiare limitate, va alege doar una dintre aceste oportunități, pe cea care este considerată cea mai potrivită.

Cum se pot evalua oportunitățile? Întreprinzătorul poate întocmi o listă cu oportunitățile găsite (este de preferat să se limiteze numărul oportunităților) și va stabili anumite criterii de ierarhizare. Pentru a evalua formal oportunitățile sunt necesare diferite informații despre prezentul și tendințele domeniului ales, concurenți, dar știm că contează și aspecte legate de individ (însușiri native, abilități, potrivirea cu personalitatea). Deoarece evaluarea formală implică efectuarea unor studii mai detaliate, deseori se apelează la părerile unor specialiști.

Sunt întreprinzători care nu efectuează studii amănunțite, riguroase asupra domeniului de activitate și a pieței. Într-un anumit interval de timp, care este indicat să fie cât mai scurt, se poate forma o imagine de ansamblu asupra oportunităților găsite (prin discuții cu prietenii, familia, alți întreprinzători, citind reviste de specialitate, căutând pe net păreri ale unor întreprinzători din domeniu, ș.a.), iar viitorul întreprinzător își dă seama care merită atenție și care i se potrivește. Întreprinzătorul trebuie să fie conștient că nimeni nu îl va sancționa dacă oportunitatea se pierde.

APLICAȚIA NR. 1: Identificarea oportunităților

În mediul local în care dumneavoastră locuiți sunt, cu siguranță, oportunități care așteaptă să fie descoperite. Ați învățat că există diverse modalități de identificare a oportunităților locale. Să le descoperim împreună!

Subiecte pentru dezbatere:

- Din ceea ce ați observat studiind mediul local de afaceri identificați domeniile atractive în care se pot iniția afaceri. (Pont: Dacă vă gândiți la accesarea unor fonduri, puteți citi în presă sau pe Internet, despre ce afaceri se pot înființa cu bani de la UE)

- Pornind de la ceea ce ați observat privind viața cotidiană a locuitorilor din localitatea în care locuiți (situația materială a familiilor, cerințele privind petrecerea timpului liber, obiceiuri, preferințele pentru anumite produse/servicii, grija față de sănătate, perfecționarea pregătirii), găsiți 3 oportunități de afaceri.

- Caracterizați produsele/serviciile existente pe plan local (Identificați anumite nevoi care nu sunt satisfăcute, produse/servicii care pot fi îmbunătățite, produse/servicii care lipsesc, produse/servicii pentru care cererea este mare). Ce se mai poate oferi locuitorilor?

Pont: Dacă v-ați gândit deja la o idee de afaceri, încercați să identificați posibili concurenți. Deseori, un concurent este o sursă bună de informații despre cum se derulează o afacere.



Subiecte de recapitulat și de analizat

Care sunt cele două categorii de considerente care stau la baza deciziei de a investi? Ce este mediul de afaceri și de unde decurge necesitatea analizei acestuia? Cum găsim oportunitățile? Care sunt factorii care crează oportunități în mediul de afaceri? Cum se realizează evaluarea oportunităților?



Întrebări de autoevaluare

1. Care sunt elementele pe baza cărora ne fundamentăm decizia de a investi într-o anumită afacere? Aveți curajul de a investi?
2. De ce trebuie să înțeleg mediul de afaceri ?
3. Cum pot găsi oportunități în mediu?
4. Ce tipuri de afaceri cunosc?

SESIUNEA 3. ÎNȚELEGEREA MEDIULUI DE AFACERI



Obiective

- evidențierea importanței mediului de afaceri pentru viitoarii întreprinzători;
- înțelegerea procesului de alegere a ideii de afaceri fezabile;
- cunoașterea influențelor mediului extern asupra viitoarei afaceri.



Cuvinte cheie

Mediu de afaceri, oportunități, idei de afaceri, evaluare, alegere idee, mediu general, mediu specific



Prezentarea temei

Cafenea pe 2 roți, o oală la care să îți încarci telefonul mobil sau o florărie on-line sunt doar câteva idei pentru o afacere de succes. Ce ar mai merge? Într-un oraș cu mulți turiști cum este Oradea un magazin de suveniruri și obiecte decorative în centrul istoric ar putea fi o idee bună. Puteți lua legătura cu producătorii manufacturieri sau să le produceți singuri într-un atelier. Sau poate un atelier de gravură și print 3D care să ofere servicii cum ar fi gravura laser, sculptura în lemn și imprimarea 3D? Diferența față de ceea ce este pe piață se face prin posibilitatea creării unor produse complexe utilizând tehnologie de ultimă generație și opțiunea de personalizare cu gravură laser. Ce ziceți de o "ceainărie cu cărți"? Accentul s-ar putea pune pe calitatea ceaiurilor, pe modul în care sunt preparate, pe recipientele în care sunt servite, pe atmosferă. Un loc unde să-ți odihnești mintea și sufletul, cu o carte bună sau cu un prieten și o ceașcă de ceai alături. Totul într-un spațiu viu, nealterat de accesorii scenografice sufocante. Dar cum ar fi să oferi oamenilor posibilitatea de a-și pune pe hârtie povestea lor de iubire? Poți apela la un scriitor profesionist care să aștearnă pe hârtie cele povestite de un cuplu. Și apoi totul să apară într-o carte. În final, un cadou și o mărturie memorabilă merită să umple momentele mai puțin plăcute ale vieții.

3.1. Alegerea și validarea ideii de afacere

3.1.1. Identificarea ideilor de afaceri

Ce afacere pot să demarez? Cât timp voi aloca afacerii? Iată întrebări care trebuie neapărat puse după ce s-a ales oportunitatea care se va exploata. Răspunsul la aceste întrebări nu este ușor de dat, dar cu siguranță fiecare întreprinzător va dori ca afacerea dorită să fie viabilă, profitabilă, cu o durată de viață cât mai mare, pentru că nimeni nu dorește să investească timp, bani și energie în ceva care nu duce nicăieri.

Orice întreprinzător trebuie să știe că există mai multe tipuri de afaceri.

Tabelul 1. Tipuri de afaceri

<i>Elementul predominant al afacerii</i>	<i>Exemple</i>
– potențial rapid de creștere	– afaceri în domeniile IT, telefonie mobilă, informatică
– caracter sezonier	– producerea invitațiilor pentru nuntă
– atractivitate - pot aduce venituri substanțiale proprietarilor	– pensiune agroturistică, o întreprindere de prelucrare a produselor agroalimentare
– creștere lentă - care vor genera venituri modeste și potențial limitat de a crește	– o langoșerie, o berărie, atelier de reparații îmbrăcăminte și încălțăminte
– "un plus la salariu" salariu - asigură familiei o sursă de venit pentru un trai decent, ca o completare la salariu	– familia cultivă flori, legume, de plăcere iar surplusul este vândut pe plan local
– "la foc continuu"- cu timp integral afectat afacerii	– orice afacere
– "pe lângă servicii" - cu timp de lucru parțial	– firmă de consultanță, contabilitate

Dacă ne raportăm la timpul dedicat afacerii viitoare, atunci putem identifica afaceri care ne ocupă tot timpul (în sensul că afacerea inițiată este singura sursă de venit) sau afaceri cu timp de lucru parțial (de weekend, sau după terminarea serviciului).

Cele mai înstărite persoane dintr-o comunitate se pot gândi la inițierea unor afaceri de amploare mai mare, care să nu vizeze numai piața locală. Cum în țara noastră cele mai multe întreprinderi sunt microîntreprinderi (peste 80% din totalul IMM-urilor active) se pare că întreprinzătorii români preferă afacerile mici, pentru mulți acestea fiind primul pas în afaceri, din diverse motive (insuficiența resurselor financiare, facilitățile acordate microîntreprinderilor, externalizarea unor servicii de către firmele mari ș.a.). Care sunt cele mai des întâlnite **afaceri mici**? În țara noastră întâlnim următoarele tipuri de afaceri mici:

- **afacerea individuală** (înființată de un întreprinzător sau mai mulți; ca formă juridică, cele mai multe sunt SRL-uri, dar întâlnim și persoane fizice autorizate sau întreprinderi individuale);
- **afacerea de familie** (o afacere în care sunt implicați membrii familiei, conform O.G. 44/2008, vorbim despre întreprinderi familiale);
- **franciza** (afacere care apare în urma colaborării între o societate - francizor și una sau mai multe societăți - francizate).

Fiecare afacere este diferită, în felul său, întreprinzătorii sunt diferiți, au personalități diferite și își propun obiective diferite. Sunt și întreprinzători hotărâți care, după analize mai mult sau mai puțin detaliate asupra mediului de afaceri, știu exact ce afacere vor să înceapă, cred în ei, și își mobilizează resursele pentru ca ideea să fie transpusă în realitate cât mai rapid. În ultimii ani, mediul de afaceri din țara noastră s-a maturizat și este tot mai greu de găsit idei excelente

de afaceri. Ideea de afaceri constituie fundamentul unei afaceri de succes. Să ne uităm la întreprinzătorii de succes care chiar câștigă bani cinstiți cu afacerile lor. Acești întreprinzători au pus în aplicare ideile lor. Sunt tineri obișnuiți, ca și dvs., care au avut curajul să-și urmeze visul.

Tipuri de idei de afaceri

Am văzut că identificarea ideilor de afaceri se face pornind de la oportunități. Există și situații când viitorii întreprinzători iau în considerare mai multe oportunități de afaceri și găsesc fie o idee de afaceri sau mai multe pentru fiecare oportunitate găsită.

Ideile de afaceri pe care un întreprinzător ar putea să le aibă la un moment dat, pot fi de natură diferită. Se pot identifica următoarele tipuri de **idei de afaceri**:

1. Idei fezabile, care pot genera profit. Pot fi normale (includ activități curente, care sunt desfășurate și de alții), inovative (oferă ceva nou ce nu există pe o piață, sau care trebuie formată) sau trăsnite (pentru vizionari).

Ideile normale corespund activităților curente, care satisfac cerințele de bază ale oamenilor, ca de exemplu, prelucrarea produselor agricole de origine vegetală și animală, furnizarea utilităților, transportul în comun, alimentația publică, construirea de locuințe, comerțul, prestarea unor servicii. Aceste tipuri de afaceri există deja și sunt cunoscute. Evoluția acestor afaceri este mai ușor de previzionat. Piața acestor produse este mai stabilă, existând mulți concurenți. De exemplu, într-o localitate mică, un întreprinzător decide să înființeze un magazin într-o zonă în care s-a constatat că există cerere pentru diverse produse alimentare și nealimentare. În acea localitate mai există două magazine, dar în zone diferite.

Ideile inovative se referă la punerea în practică a unor noutăți (pot fi și tehnice) care nu există pe o piață. Afacerile sunt mai complicate decât primele, datorită noutăților. Produsele care vor fi oferite trebuie făcute cunoscute clienților potențiali, piața trebuie formată și este cam greu de făcut estimări privind evoluția pieței. De exemplu, dacă se constată că există o cerere, în creștere, pentru cadouri personalizate, un întreprinzător se poate gândi să înceapă o afacere, oferind buchete, pentru diverse ocazii, care să conțină flori artificiale sau naturale și bucăți de ciocolată, învelite în staniol, aranjate diferit, în funcție de preferințe.

Ideile trăsnite sunt catalogate ca fiind ciudate, dar pot genera profit. Pentru aceste idei încă nu există o necesitate, pentru că acestea sunt văzute ca fiind cu un pas înaintea timpului. Aceste idei de afaceri sunt generate de vizionari. De exemplu, aici se pot include fabricarea unor produse, cu design avangardist, punerea în practică a unor invenții mai neobișnuite.

2. Idei depășite, care nu mai sunt în pas cu timpul. Sunt bune pentru nostalgici. Ele sunt bazate pe tehnologii uzate moral, adresându-se unei piețe în curs de dispariție. Vizează un segment foarte îngust al pieței și s-ar putea să fie atractive o anumită perioadă (de exemplu, afacerea cu sucuri la dozator, care nu mai este atractivă deoarece oferta de sucuri ambalate este foarte variată).

Pe timp de criză economică, pot apare și idei de afaceri care în perioadele de creștere economică ar fi considerate mai puțin atrăgătoare (de exemplu, restanțele mari înregistrate de cei care au luat diverse credite bancare, au dus la apariția unor firme recuperatoare de credite).

În acțiunea de identificare a unei idei de afaceri trebuie să se țină seama și de măsura în care întreprinzătorul este sprijinit de familie și prieteni în dificilul demers în care se angrenează. Fără o susținere reală din partea celor apropiați, orice inițiativă de lansare într-o nouă afacere are mari șorți de eșec. De aceea, în fundamentarea deciziei de a investi într-o anumită afacere trebuie să se țină seama de volumul de activitate pe care aceasta o impune și de modul în care întreprinzătorul poate face față acestuia ținând cont de obligațiile sale familiale.

3.1.2. Evaluarea ideilor de afaceri

Un întreprinzător poate găsi mai multe idei de afaceri considerate atractive, pe care le analizează, le evaluează, folosind anumite criterii, după care decide care este cea mai potrivită pentru el. După cum am mai spus, există și întreprinzători care știu exact ce afacere vor să inițieze; în acest caz evaluarea ideii de afaceri se va face cu ajutorul planului de afaceri.

Evaluarea formală și informală

În cazul în care întreprinzătorul identifică mai multe idei de afaceri, trebuie să le evalueze. Evaluarea ideilor de afaceri poate fi:

- *formală*, implică o analiză mai detaliată, riguroasă a fiecărei idei de afaceri. Uneori sunt necesare studii de piață. Se poate apela la metoda „listei”, adică înșiruirea ideilor de afaceri, identificarea criteriilor de evaluare, depistarea aspectelor favorabile și nefavorabile pentru fiecare afacere în parte. Întreprinzătorul trebuie să identifice cât mai multe criterii relevante pe baza cărora să se facă ierarhizarea ideilor de afaceri.
- *informală*, se formează o imagine de ansamblu asupra fiecărei afaceri iar întreprinzătorul își dă seama care merită atenție. De obicei, intervine subiectivismul, ca urmare a lipsei unor informații. Întreprinzătorul poate folosi informații aflate și din surse neoficiale.

Evaluarea ideilor de afaceri poate fi făcută de viitorul întreprinzător, singur sau în colaborare. Se poate apela și la specialiști. O idee de afaceri se poate evalua mai riguros și printr-un studiu de fezabilitate.

Criterii care stau la baza evaluării ideii de afaceri

Din nou, întreprinzătorul trebuie să ia o decizie: care este cea mai bună idee de afaceri pentru mine? Multe idei de afaceri par excelente dar câte dintre acestea vor funcționa? Nimeni nu poate garanta succesul unei idei de afaceri.

Pentru a o alege, viitorul întreprinzător identifică criterii (cu cât sunt mai multe și mai diverse cu atât mai bine). Așa cum știm, pot fi identificate două categorii de criterii decizionale pe bază cărora pot fi evaluate obiectiv ideile de afaceri și anume:

1. considerente personale;
2. considerente de afaceri.

Tabelul 2. Criterii pentru evaluarea ideilor de afaceri

Considerente personale	Considerente de afaceri
<ul style="list-style-type: none"> - Abilitățile întreprinzătorului - Familia - Sprijinul acordat întreprinzătorului - Obligațiile pe care le are întreprinzătorul față de familia sa 	<ul style="list-style-type: none"> - Piața potențială (existența pieței, mărimea pieței, avantajul competitiv, concurența și protecția față de concurenți) - Capitalul disponibil - Investiția necesară - Durata de existență a oportunității - Capacitatea de a genera profit și de a avea potențial de creștere - Originalitatea ideii - Gradul de risc implicat

1. Abilitățile personale ale întreprinzătorului în domeniul în care afacerea va funcționa sunt deosebit de importante pentru succesul acesteia. Un întreprinzător va depune un efort mult redus dacă activează într-o afacere în care are abilități decât unul care nu deține cunoștințe și nici deprinderi pentru domeniul respectiv. În aceste condiții este lesne de înțeles că șanse mai mari de reușită în afaceri are întreprinzătorul care deține abilitățile necesare afacerii.

2. Sprijinul familiei este un criteriu important, deoarece mai apar și situații, care degenerază în conflicte interne, în care unii membrii ai familiei sunt reticenți la ideea de a se începe o afacere, aceasta implicând riscuri (de a pierde banii investiți).

3. Obligațiile pe care viitorul întreprinzător le are față de familia sa (îngrijire părinți, copii) pot constitui o frână în calea demarării unei afaceri. O afacere de succes cere multă implicare din partea întreprinzătorului.

4. Existența pieței pentru produsul sau serviciului oferit. Nici o afacere nu este viabilă dacă ceea ce se produce nu se poate valorifica pe piață. Este deosebit de important ca în decizia referitoare la ideea de afaceri ce va fi pusă în aplicare, întreprinzătorul să se gândească la posibilitățile de valorificare a bunurilor sau serviciilor pe care dorește să le ofere. Aceste aspecte sunt subiect de studiu și analiză, iar informațiile obținute se prezintă într-o parte distinctă a planului de afaceri, aceea în care se analizează piața produsului sau a serviciului în cazul în care se utilizează un astfel de instrument pentru evaluarea unei idei de afaceri. Se studiază existența unor nevoi, viitorii clienți, valoarea creată de produsul/serviciul oferit, ciclul de viață al produsului, structura și mărimea pieței, rata creșterii pieței. Pentru unele produse, care nu există încă în țară, piața trebuie creată.

5. Mărimea pieței. Cu cât este mai mare piața unui produs, cu atât este mai bine pentru întreprinzător. Dar o piață mare atrage concurenți puternici, iar investițiile ulterioare necesare contracarării concurenților ar putea fi mari.

6. Avantajul competitiv. Avantajul competitiv pe care îl poate avea afacerea (calitatea produselor, structura costurilor, gradul de control asupra prețurilor și costurilor, canalelor de

aprovizionare, bariere de intrare) este foarte important. Firma trebuie să fie capabilă să ofere produse superioare concurenților. Este bine să ne gândim la un avantaj competitiv durabil.

7. Concurența și protecția față de concurenți. Sunt oameni de afaceri de succes care recomandă viitorilor întreprinzători intrarea într-un domeniu în care concurența nu este puternică. Când concurenții sunt mulți și puternici, prin poziția deținută pe piață și puterea financiară, este greu de rezistat pe o piață. Întreprinzătorul trebuie să aibă în vedere modul în care se va putea proteja față de concurenți, care găsesc repede mijloacele de a „fura” ideea. Există posibilitatea de a înregistra drepturile asupra unei invenții sau mărci.

8. Capitalul disponibil. Capitalul disponibil reprezintă un mare obstacol în alegerea unei anumite idei de afaceri. În acest sens este necesar ca să se estimeze cât mai realist resursele necesare pentru fiecare idee potențială de afacere. În urma comparării acestui necesar cu resursele disponibile ale întreprinzătorului se poate decide care din ideile de afaceri pot fi puse în practică cu șanse reale de succes și care nu. Estimarea resurselor disponibile ale întreprinzătorului trebuie să țină seama atât de bunurile în natură care pot participa la afacere cât și de disponibilitățile proprii ale acesteia sau care pot fi atrase în afacere. Aici pot fi incluse eventualele credite sau împrumuturi la care întreprinzătorul poate avea acces.

În concluzie, cu cât suma pe care o deține viitorul întreprinzător este mai mare cu atât gradul de îndatorare este mai mic.

9. Investiția necesară. Ideile de afaceri pot fi mai mult sau mai puțin costisitoare. Cele costisitoare pot crea probleme dacă întreprinzătorul potențial nu are suficient capital de pornire. Întreprinzătorul valorifică o parte din rezultatele cercetării sale, și poate estima, empiric, costul inițierii afacerii și câștigul estimat. Multe idei valoroase pot să nu ajungă să fie puse în practică din lipsa banilor. Este necesar să se facă o comparație între efecte și eforturi. În literatura economică găsim multe afaceri mici de succes, care au demarat cu bani puțini, de la sute de euro până la câteva mii de euro, ajungând la cifre de afaceri impresionante.

10. Durata de existență a oportunității. Este necesară evaluarea perioadei de timp în care afacerea este profitabilă. Există un interval de timp în care o investiție are un potențial maxim de succes. Pentru întreprinzător este important să știe care este momentul optim de începere a unei afaceri, când este momentul optim pentru exploatarea oportunității alese. Fiecare întreprinzător stabilește dacă dorește o afacere de moment sau una durabilă.

11. Capacitatea de a genera profit și de a avea potențial de creștere. În urma unor calcule făcute se poate estima, empiric, rezultatul economic, care poate fi favorabil (profit) sau nefavorabil (pierdere) și rata profitului. Dacă ideea de afaceri este evaluată cu ajutorul planului de afaceri, în secțiunea informații financiare, sunt previzionate riguros rezultatele financiare. Cu cât generează mai mult profit cu atât ideea de afaceri este mai atrăgătoare. Nu toate afacerile au același potențial de creștere. Toți întreprinzătorii își doresc ca afacerea lor să crească repede. Unele afaceri ajung repede la punctul de echilibru (pragul de rentabilitate) altele în câțiva ani. Sunt întreprinzători care doresc o creștere rapidă a afacerii, ca urmare, acest criteriu este unul foarte important.

12. Originalitatea ideii. Cu cât este mai originală ideea cu atât cresc șansele de succes, cel puțin pentru o anumită perioadă de timp. Ideea originală poate fi și riscantă, aceasta nefiind probată. Să nu uităm că aproape toate afacerile de succes sunt copiate de concurenți.

13. Gradul de risc implicat. Acesta este corelat cu mărimea investiției, cu cât este mai mare suma care trebuie investită, cu atât este mai mare și riscul. Există mai multe categorii de riscuri la care trebuie să se gândească viitorul întreprinzător, cum ar fi cel financiar, comercial, social, natural, ș.a.

În literatura de specialitate găsim prezentate diverse **metodologii de evaluare a ideilor de afaceri**. De exemplu, în SUA s-a popularizat o metodologie simplă prin care se evaluează ideile de afaceri în urma calculării unui coeficient de succes al afacerii. **Cum se poate calcula coeficientul de succes?** Pentru aplicarea acestei metodologii este necesară identificarea unor criterii, în număr de 33, necesare evaluării ideilor de afaceri. Aceste **criterii** se referă la următoarele:

1. *mediul de afaceri* (legislativ, economic, ecologic, impact social ș.a.);
2. *riscul afacerii* (investiția, profitabilitatea, funcționabilitatea produsului ș.a.);
3. *acceptabilitatea pe piață* a produsului/serviciului (compatibilitatea cu produsele existente, dependența de alte produse, promovarea, distribuția ș.a.);
4. *analiza cererii* (piața potențială, analiza cererii, ciclul de viață al produsului ș.a.);
5. *concurența* (concurenții actuali și potențiali, prețuri, protecția împotriva concurenților ș.a.).

Pentru a putea calcula coeficientul de succes al unei idei de afaceri, se parcurg următoarele **etape**:

1. *identificarea criteriilor* reprezentative pentru fiecare afacere;
2. *stabilirea importanței fiecărui criteriu*. Pentru aceasta, se utilizează numere subunitare, pozitive. Criteriul care este considerat cel mai important de către viitorul întreprinzător va avea cel mai mare punctaj (de ex. 0,3). Celelalte criterii primesc punctaje mai mici, în ordine descrescătoare. Trebuie reținut faptul că suma punctajelor criteriilor pentru o idee este unitară.
3. *acordarea unei note fiecărui criteriu*. Nota se poate acorda pe o scală de la 1 la 5, (1 - f. rău (slab), 2 – rău (slab), 3- mediu, 4- foarte bine, 5- excelent) ținând cont de influența criteriului asupra afacerii, care poate fi pozitivă sau negativă (de ex. dacă întreprinzătorul are abilitățile necesare începerii unei afaceri într-un domeniu își poate acorda nota 4 sau 5, depinde de el, cum se autoapreciază; dacă concurența este puternică, acest criteriu „concurența” poate fi notat cu o notă mică, de ex. 2, care înseamnă că o concurență puternică ar putea să creeze probleme viitoarei afaceri, și acesta nu este fapt pozitiv).
4. *calcularea scorului pentru fiecare criteriu*, care se obține înmulțind importanța criteriului cu nota criteriului respectiv.

5. *calcularea scorului final*, (a coeficientului de succes) prin însumarea scorurilor intermediare calculate pentru toate criteriile alese. Scorul final se poate calcula direct cu formula:

$$S = \sum_{i=1}^m p_i \cdot n_i$$

unde p_i - ponderea (importanța) criteriului i , n_i - scorul (nota) obținută la criteriul i , S - scorul final sau coeficientul de succes, m - numărul total de criterii luate în considerare.

6. *stabilirea probabilității de succes a afacerii*. Dacă coeficientul de succes rezultat va avea valoarea 1, 2, 3, 4, sau 5, probabilitatea de succes se estimează ușor, conform tabelului. Dacă scorul final are valori diferite de valorile menționate mai sus, probabilitatea de succes a ideii de afaceri se poate estima matematic prin interpolare.

Tabelul 3. Probabilitatea de succes a ideii de afaceri

Coeficientul de succes - S	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0
Probabilitatea de succes a afacerii %	0 %	25%	50%	75%	100%.

Se observă că cu cât coeficientul de succes are valori înspre 5 cu atât șansele de succes ale afacerii sunt mai mari. De exemplu, un întreprinzător identifică 5 idei de afaceri care i se par atrăgătoare (1. firmă de consultanță; 2. deschiderea unui magazin; 3. înființarea unei pensiuni; 4. deschiderea unui atelier de croitorie și consiliere vestimentară; 5. salon de coafură, manichiură, cosmetică). Pentru simplificare, evaluăm idea nr. 4, în funcție de doar 5 criterii (prea puține, ceea ce nu este recomandat a se întâmpla în practică, fiind irelevant pentru evaluare). Se stabilește importanța criteriului și se acordă nota. Pentru această idee, scorul fiecărui criteriu se stabilește înmulțind coloana 2 cu coloana 3, iar scorul final se obține adunând scorurile obținute. Scorul final este 3.

Tabelul 4. Evaluarea unei idei de afaceri

Criteriul	Importanța criteriului	Nota	Scorul
1. Investiția necesară	0,30	4	1,20
2. Abilitățile deținute	0,25	3	0,75
3. Mărimea pieței potențiale	0,20	2	0,40
4. Concurența	0,15	3	0,45
5. Gradul de risc	0,10	2	0,20
Scorul final			3.00

Pentru această idee de afaceri, șansele de reușită ar putea fi de 50%.

În procesul de evaluare a ideilor de afaceri pot apare și greșeli. Cele mai des întâlnite greșeli sunt: subiectivismul (previziuni prea optimiste, ignorarea unor aspecte negative); studierea insuficientă a pieței; analiza insuficientă a aspectelor tehnice legate de produs; ignorarea legislației, ș.a.

3.1.3. Alegerea ideii finale de afaceri

Cum alege viitorul întreprinzător idea de afaceri pentru care urmează să întocmească planul de afaceri? Pe baza informațiilor cumulate până în prezent, întreprinzătorul poate alege ideea de afaceri finală. Se poate întocmi o listă care să conțină toate ideile de afaceri, dar nu mai mult de 10 idei, și toate criteriile avute în vedere. Pe baza cântăririi aspectelor pozitive și negative, în urma unei analize atente, făcută individual sau colectiv, se va alege ideea care satisface cel mai bine criteriile alese. De multe ori se întâmplă să apară o discrepanță între ce i-ar place să facă și ceea ce poate să facă întreprinzătorul cu resursele limitate pe care le are.

Dacă se utilizează metodologia de inspirație americană, se va alege ideea care are cel mai mare coeficient de succes. Fiind vorba de un proces decizional, putem spune că întreprinzătorul ia o decizie în condiții de incertitudine, alegerea nefiind una clară, de tipul corectă/greșită. În momentul în care se ia decizia nu se poate spune dacă aceasta a fost inspirată sau nu. De abia după ce se transpune în practică, se poate trage o concluzie în acest sens. Dar și atunci, se poate spune că reușita unei afaceri nu depinde însă numai de cât de bună a fost ideea de afaceri. Sunt mulți factori care, pe parcursul desfășurării activității firmei, o pot influența pozitiv sau negativ. Fiecare variantă decizională are inevitabil riscuri, pericole și avantaje. Selecția nu este doar un act pur obiectiv și logic, ci este puternic influențată și de calitățile, pregătirea, experiența și cultura întreprinzătorului.

Validarea preliminară a ideii de afaceri

După ce s-a ales ideea de afaceri finală, viitorul întreprinzător caută să obțină mai multe informații despre afacere (posibili clienți, concurenții, cererea, produsele existente pe piață, prețuri), mediul de afaceri, amplasare, finanțare, ș.a. **Chiar mi se potrivește afacerea pe care o consider că ar avea cele mai mari șanse de succes?** Iată o întrebare care trebuie pusă înainte de a demararea alte activități (alegerea formei de autorizare, cercetarea pieței, scrierea planului de afaceri). Dacă răspunsul este afirmativ, întreprinzătorul începe să-și construiască viitorul ei și al afacerii sale.

Validarea finală a ideii de afaceri o va face după întocmirea planului de afaceri. Abia atunci viitorul întreprinzător ia o decizie foarte importantă: continuă sau abandonează ideea de afacere? Decizia sa are la bază rezultatele previzionate. Acestea pot fi inferioare sau superioare așteptărilor sale. Dacă rezultatele previzionate sunt inferioare așteptărilor, acestea fie se revizuiesc și se întocmește un nou plan de afaceri, fie nu sunt acceptate de întreprinzător și atunci este mai bine să renunțe la ideea de afacere prezentă și să se concentreze pe următoarea idee avută în vedere.

Dacă rezultatele sunt conform așteptărilor sale sau ale finanțatorului (când este cazul), continuă, iar planul de afaceri devine unul dintre instrumentele manageriale, folosite de întreprinzătorul-manager pentru a conduce afacerea și firma nou înființată. Întreprinzătorul

trebuie să găsească cele mai bune căi de acțiune pentru a face afacerea viabilă. Nimic nu ar mai trebui să îl oprească din drumul ales.

3.2. Influența mediului extern asupra noii afaceri

Succesul unei afaceri nou începute depinde de abilitățile întreprinzătorului - manager, calitatea oamenilor din firmă, calitatea managementului practicat dar și de mediul în care își desfășoară activitatea. Am văzut că mediul trebuie cunoscut și înțeles încă din etapa de căutare a oportunităților. Odată aleasă ideea de afaceri, viitorul întreprinzător are deja informații sumare despre resursele necesare demarării afacerii, posibilități clienți, concurenți, furnizori, despre legislație, ș.a. Firma nou înființată se află în permanentă interacțiune cu mediul său.

Componentele mediului și influențele acestora asupra afacerii

Mediul extern al unei firme este reprezentat de totalitatea factorilor din afara acesteia care o influențează în sens pozitiv sau negativ. Este un ansamblu de factori cu o structură complexă și eterogenă în care unii factori acționează independent, iar alții simultan. Cum este și cum ar putea fi mediul de afaceri în viitorul apropiat? Iată două întrebări la care trebuie neapărat să se găsească răspunsul potrivit. **Caracteristicile** mediului extern actual sunt următoarele:

- **turbulența:** în mediu apar schimbări numeroase, rapide și neașteptate, de amploare diferită, mare sau mică, care se întrepătrund, generate de factori diverși, economici, politici, sociali, juridici, tehnici, ș.a. Mediul de azi este turbulent, caracterizat de schimbări extrem de frecvente, de amplitudini foarte variate ce au incidențe ample asupra unei firme mici, schimbări care pot fi cu greu anticipate. Confruntarea firmei cu un asemenea mediu generează modificări în cadrul acesteia, majoritatea fiind de adaptare, ceea ce-i permite să reziste schimbărilor produse în mediu. Mediul turbulent evidențiază rolul determinant pe care îl au activitățile de cercetare-dezvoltare și necesitatea practicării conducerii previzionale și asigurării dinamismului managerial.

- **evoluția rapidă a oportunităților de afaceri;** în mediu apar numeroase oportunități economice, care, în ultimii ani, se succed la intervale reduse de timp. Dintre factorii care pot contribui la creșterea evoluției oportunităților se menționează mai ales schimbările tehnologice și cele din competiție.

- **amplificarea incertitudinii;** Este rezultatul a numeroase schimbări care nu pot fi anticipate și cuantificate cu precizie. În activitatea economică sunt implicate un număr tot mai mare de variabile locale, naționale, internaționale, de natură diferită care se reflectă în multiplicarea situațiilor de risc și incertitudine, dificultăți în dirijarea și controlarea acțiunilor economice.

În prezent, constatăm un dinamism tot mai accentuat al mediului de afaceri românesc și o creștere spectaculoasă a frecvenței schimbărilor. Acest mediu devine deosebit de complex, manifestându-se atât prin elemente de natură diferită, cât și pe planuri de cuprindere diferite, ca de exemplu, de ramură, zonă, regiune, țară. Referitor la cum ar putea fi mediul de afaceri, răspunsul este mai greu de dat. Putem spune că, la un moment dat, mediul poate fi favorabil sau nefavorabil dezvoltării afacerilor. În funcție de influența factorilor de mediu (directă/indirectă), perioada cât acționează (scurtă/lungă) și posibilitățile firmelor de a-i controla, sunt întâlnite două

tipuri de mediu: mediul general sau macromediul și mediul specific sau micromediul. Mediul local de afaceri este dat de interacțiunea componentelor acestor medii.

Mediul general

Mediul general sau macromediul este format din componente care influențează firmele indirect. Macro-mediul cuprinde factori de ordin general care afectează în același timp mai multe firme, pe o perioadă îndelungată de timp. Influența organizațiilor asupra factorilor externi este nesemnificativă. Din acest mediu fac parte: factorii economici, politici; juridici; socio-culturali; de management; demografici; tehnici și tehnologici, naturali, internaționali, ș.a.

Mediul specific

Mediul specific sau micromediul cuprinde factori care influențează direct firma și pe care aceasta îi poate controla, într-o oarecare măsură. Aceștia sunt: clienții; concurenții; furnizorii de resurse; prestatorii de servicii; diverse instituții; băncile; organizațiile guvernamentale; organizațiile neguvernamentale, ș.a.

3.3. Cum poate fi autorizată afacerea?

Vă doriți să deveniți întreprinzător. Sunteți caracterizat ca o persoană care poate să facă ceea ce își dorește. Dar, ca să nu rămâneți pe tărâmul imaginației, ați făcut un pas mai departe și ați identificat oportunitățile din mediul de afaceri. De aici s-a născut ideea dumneavoastră de afacere. Urmează acum o întrebare firească: Cum poate fi autorizată afacerea? Mai întâi trebuie să-i găsiți un nume, apoi să decideți ce formă juridică va îmbrăca și să identificați resursele (monetare, umane, materiale și temporale) de care aveți nevoie pentru ca visul să poată deveni realitate.

În țara noastră există, în prezent, două mari modalități de autorizare a afacerii:

- cu personalitate juridică: societate cu răspundere limitată (SRL), societate în nume colectiv (SNC), societate pe acțiuni (SA), societate în comandită pe acțiuni (SCA) și societate în comandită simplă (SCS);
- fără personalitate juridică: întreprindere individuală (Î.I.), întreprindere familială (Î.F) sau persoană fizică autorizată (PFA).

Autorizarea sub forma unei societăți comerciale

Potrivit Legii 31/1990 privind societățile comerciale, în România se pot organiza următoarele forme ale societății comerciale:

1. societatea în nume colectiv (SNC);
2. societatea în comandită simplă (SCS);
3. societatea pe acțiuni (SA);
4. societatea în comandită pe acțiuni (SCA);
5. societatea cu răspundere limitată (SRL).

Acestea sunt formele juridice obligatorii în care o societate comercială trebuie să se organizeze pentru a dobândi personalitate juridică și pentru a funcționa din punct de vedere legal. Legea română reglementează aceste cinci forme de societate comercială în funcție de răspunderea asociaților față de creditorii sociali.

Pentru microîntreprinderi se recomandă societatea cu răspundere limitată (SRL).

Societatea cu răspundere limitată (SRL) este o societate ale cărei obligații sociale sunt garantate cu patrimoniul firmei și unde asociații răspund în limita capitalului depus la dispoziția societății (minim 200 lei în România). Avera personală a asociaților este bine protejată, aceștia răspunzând pentru daune aduse terților doar prin capitalul social subscris și vărsat. Astfel, dacă după falimentul și lichidarea firmei mai rămân creditori neplătiți, aceștia nu vor avea dreptul de a fi despăgubiți din averea asociaților. Avantaje: se poate înființa prin voința unei singure persoane, capital social redus la 200 lei pentru înființare, răspunderea limitată la valoarea capitalului social depus. Dezavantaje: o persoană fizică sau o persoană juridică (o altă asocieră de persoane recunoscută din punct de vedere juridic) nu poate fi asociat unic decât într-o singură societate cu răspundere limitată, o societate cu răspundere limitată nu poate avea ca asociat unic o altă societate cu răspundere limitată, alcătuită dintr-o singură persoană.

Autorizarea sub formă de persoană fizică autorizată (PFA), întreprindere individuală (ÎI) sau întreprindere familială (ÎF)

Persoana fizică autorizată este persoana care desfășoară orice formă de activitate economică permisă de lege, folosind în principal forța sa de muncă. Activitatea economică poate să fie agricolă, industrială, comercială, și se desfășoară pentru obținerea unor bunuri sau servicii a căror valoare poate fi exprimată în bani și care sunt destinate vânzării ori schimbului pe piețele organizate sau unor beneficiari determinați ori determinabili, în scopul obținerii de profit. Pentru a desfășura activități economice în mod independent, persoana care are calitatea de angajat propriu, trebuie să îndeplinească următoarele condiții:

- să fi împlinit 18 ani;
- starea de sănătate dovedită cu certificat medical, să le permită desfășurarea activității pentru care se solicită autorizație;
- să dețină calitatea necesară desfășurării acelei activități;
- să posede autorizație specială emisă de organele competente potrivit legii, pentru desfășurarea activității economice a căror exercitare necesită o autorizație specială conform legii;
- să nu fi fost condamnată prin hotărâre judecătorească rămasă definitivă pentru săvârșirea unor infracțiuni privind regimul legal stabilit pentru unele activități sau a infracțiunii de fals.

Pe lângă această variantă mai există și cea a **Întreprinderii individuale** care este de fapt o PFA ce poate angaja personal.

Întreprinderea familială se constituie printr-un acord de constituire, încheiat de membrii familiei în formă scrisă, ca o condiție de validitate. Acordul de constituire va stipula

numele și prenumele membrilor, reprezentantul, data întocmirii, participarea fiecărui membru la întreprindere, condițiile participării, cotele procentuale în care vor împărți veniturile nete ale întreprinderii, raporturile dintre membrii întreprinderii familiale și condițiile de retragere, sub sancțiunea nulității absolute.

Pot desfășura activități economice în cadrul asociațiilor familiale persoanele fizice care îndeplinesc, în mod cumulativ, următoarele condiții:

- au împlinit vârsta de 18 ani, în cazul persoanelor fizice care au inițiativa constituirii întreprinderii familiale, respectiv vârsta de 16 ani, în cazul membrilor întreprinderii familiale;
- starea sănătății le permite desfășurarea activității pentru care se solicită autorizația;
- au calificarea - pregătire profesională sau, după caz experiența profesională, necesară pentru a desfășura activitatea economică pentru care se solicită autorizația;
- nu au fost condamnate penal prin hotărâre judecătorească rămasă definitivă pentru săvârșirea de fapte sancționate de legile financiare, vamale și cele care privesc disciplina financiar-fiscală de natura celor care se înscriu în cazierul fiscal;
- îndeplinesc condițiile de funcționare prevăzute de legislația specifică în domeniul sanitar, sanitar-veterinar, protecției mediului, protecției muncii și apărării împotriva incendiilor și cerințele reglementărilor specifice protecției consumatorului pentru activitatea desfășurată, precum și normele de calitate a produselor și serviciilor puse pe piață.

APLICAȚIA NR. 1: Evaluarea ideilor de afaceri

Pornind de la tipurile de afaceri învățate, identificați tipul de afacere potrivit personalității și resurselor de care dispuneți dv. Întocmiți o listă (maxim 5 idei de afaceri) cu posibilele idei de afaceri care credeți că v-ar plăcea. Pe baza următoarelor criterii, evaluați ideile și alegeți-o pe cea care vi se potrivește cel mai bine:

1. abilități deținute;
2. sprijinul acordat de familie;
3. mărimea pieței;
4. avantajul competitiv;
5. concurența și protecția față de concurenți;
6. capitalul disponibil;
7. investiția necesară;
8. durata de existență a oportunității;
9. capacitatea de a genera profit și de a avea potențial de creștere;
10. originalitatea ideii;
11. gradul de risc implicat;

12. impact social.

Folosind și metodologia propusă în suportul de curs (calcularea coeficientului de succes) stabiliți șansele de succes pentru ideea aleasă de către dv. Folosiți ca model tabelul următor:

Criterii	Importanța criteriului	Nota	Scorul
1.			
2			
...			
Scorul final			



Idei de recapitulat și de analizat

Viitorii întreprinzători caută în mediul de afaceri românesc oportunități pe care să le exploateze. Procesul de creare a unei afaceri noi (start-up) implică mai multe etape, printre care și găsirea ideilor de afaceri fezabile. În mediul de afaceri, pe care viitorii întreprinzători trebuie să-l înțeleagă, pot fi identificate mai multe idei de afaceri dorite, dar, s-ar putea ca nu toate să fie fezabile (să genereze profit mulțumitor). Există anumite idei de afaceri preferate de către tinerii? Potențialii întreprinzători trebuie să învețe să aleagă cea mai bună dintre idei. Cum pot realiza acest lucru? Pentru un start de succes, întreprinzătorii trebuie să cunoască factorii din mediul extern și influența acestora asupra viitoarei afaceri. Care sunt răspunsurile cele mai potrivite ideii de afacere aleasă de dv?



Întrebări de autoevaluare

1. La ce tipuri de idei de afaceri pot să mă gândesc?
2. Cum pot evalua ideile de afaceri?
3. Cum știu dacă ideea aleasă are șanse de succes?
4. Ce factori din mediu pot influența o afacere nou începută?
5. Ce tipuri de răspunsuri se pot avea în vedere la acțiunea factorilor din mediu?

SESIUNEA 4. AUTORIZAREA AFACERII



Obiective

- familiarizarea cu posibilitățile de autorizare a unei afaceri în România;
- identificarea elementelor de care trebuie să ținem cont în fundamentarea deciziei de a alege cea mai potrivită formă de autorizare a unei afaceri;
- cunoașterea etapelor ce trebuie urmate pentru a autoriza o afacere în România;
- dobândirea unor informații despre obligațiile fiscale ce sunt specifice diferitelor forme de funcționare a unei afaceri în țara noastră.



Cuvinte cheie

Societate comercială, agent economic, persoană fizică autorizată, întreprindere individuală, întreprindere familială



Prezentarea temei

Trebuie să știți că fiecare mod de autorizare a unei afaceri prezintă atât avantaje cât și dezavantaje. Prin urmare, dilema oricărui întreprinzător este de a alege cea formă pentru „ideea lui de afacere” care atrage cele mai multe avantaje. Mai întâi calculați este suma de bani de care aveți nevoie; nu uitați să adăugați un plus de 30% pentru eventualele situații neașteptate. Apoi întrebați-vă: Cât vor fi veniturile pe care firma dvs. le va obține în următorii 3-5 ani? În funcție de aceste venituri previzionate (cifra de afaceri) vă alegeți varianta de întreprindere cu sau fără personalitate juridică. Care este clientela țintă? Este formată în majoritate de persoane juridice sau persoane fizice? Dacă afacerea dvs. se adresează în special altor firme acestea vor dori să își poată deduce TVA-ul din facturile emise de dvs., deci poate fi preferabil să vă înregistrați ca plătitor de TVA. Dețineți o calificare atestată pe care o puteți utiliza în afacerea dvs.? La înregistrarea ca PFA, ÎI și ÎF este necesară atestarea calificării pentru domeniul în care se dorește inițierea afacerii, astfel că deținerea ei permite inițierea uneia din aceste forme de organizare, iar absența ei presupune deschiderea unei societăți comerciale unde se pot angaja alte persoane care dețin astfel de competențe. Doriți să inițiați afacerea singur sau prin asociere cu alte persoane? Asocierea obligă la alegerea unei forme de organizare de tip societate comercială unde sunt obligatorii deciziile legate de cota-parte din capital pe care o vor deține asociații, cine își va asuma administrarea societății, în ce fel se vor lua deciziile în interiorul afacerii, cum se va face distribuirea profiturilor sau a pierderii, etc. Vă veți ocupa personal de autorizarea afacerii sau veți mandata o altă persoană? Dacă veți hotărî să vă ocupați personal de autorizarea afacerii aveți nevoie de 2-3 săptămâni la dispoziție pentru derularea operațiunilor indiferent de forma de organizare aleasă. Doriți să aveți surse de venit care să nu

fie „atinse” de repercusiunile derulării activității afacerii? PFA, Îl și ÎF răspund cu patrimoniul personal în fața terților, asociații SRL în limita capitalului social depus iar administratorii SRL pot răspunde și cu patrimoniul personal pentru eventualele probleme financiare. Cât de mult vă plac „cifrele”? Contabilitatea PFA, Îl și ÎF este în partidă simplă și poate fi ținută fără prea mari probleme de cei care nu au aversiune față de cifre. Contabilitatea pentru o societate comercială presupune cunoștințe de contabilitate în partidă dublă și o organizare a documentelor necesare derulării „legale” a afacerii. Externalizarea serviciilor de evidență contabilă presupune un cost lunar de 50-500 lei.

4.1. Alegerea formei de autorizare

Pentru a alege o formă de autorizare din cele enumerate mai sus, trebuie luate în considerare următoarele elemente:

1. *natura activității ce urmează a fi organizată.* Alegerea formei de societate este liberă cu excepția unor tipuri de societăți specificate în Legea 31/1990 (de exemplu societăți bancare, de administrare investiții care trebuie să îmbrace forma societății pe acțiuni).

2. *mărimea afacerii și posibilitatea de dezvoltare.* În cazul în care se dorește înființarea unei afaceri de mici dimensiuni fără potențial de dezvoltare, viitoarea întreprinzătoare poate opta pentru PFA, Îl sau ÎF în limitele prevăzute de OUG 44/2008. În caz contrar trebuie aleasă o variantă de autorizare ca societate comercială conform Legii 31/1990.

3. *numărul partenerilor de afaceri.* Dacă se dorește înființarea unei societăți de către întreprinzătoare prin forțele ei proprii poate alege PFA, Îl, ÎF sau SRL cu asociat unic, dacă însă se dorește asocierea, atunci intervin cele cinci forme de societăți comerciale amintite anterior.

4. *numărul de angajați necesari derulării activității.* Dacă este necesară angajarea a minim o persoană atunci se exclud PFA și ÎF, forme de autorizare care nu ne permit să avem angajați.

5. *gradul de implicare și de răspundere asumat de partenerii de afacere.* Limitarea răspunderii este întâlnită la SRL și SA cu excepția administratorilor care implicându-se activ în derularea activităților pot răspunde în fața terților și cu patrimoniul propriu.

6. *capitalul social disponibil.* Capitalul social este solicitat doar în cazul SRL (200 lei) și SA (90.000 lei - echivalentul a 25000 euro). Mare atenție! Capitalul social nu trebuie confundat cu resursele necesare înființării și derulării activității. Evident că necesarul de resurse pentru demararea unei afaceri este mult mai mare decât limita impusă a capitalului social.

7. *obligățiile fiscale viitoare.* Un element important în funcție de care decidem forma de autorizare o reprezintă nivelul impozitelor și taxelor pe care urmează să le achităm după ce ne-am autorizat afacerea.

În prezent, în România există următoarele **sisteme de impozitare**:

a) impozitul pe profit;

Impozit pe profit se calculează prin aplicarea cotei de impozit de 16% la diferența între veniturile realizate din orice sursă și cheltuielile efectuate în scopul realizării de venituri, din care

se scad veniturile neimpozabile și la care se adaugă cheltuielile nedeductibile. Calculul impozitului pe profit se efectuează trimestrial, cumulativ pe întregul an fiscal și tot trimestrial se achită la bugetul statului impozitul datorat. În legea Codul Fiscal sunt prezentate în detaliu veniturile impozabile, cheltuielile deductibile, cheltuielile nedeductibile fiscal și venituri neimpozabile.

În conformitate cu prevederile legale, o societate comercială trebuie să aibă angajată o persoană calificată pentru realizarea evidențelor contabile, pentru întocmirea bilanțului contabil. În acest sens este obligatorie existența unui angajat cu studii superioare economice sau apelarea pentru realizarea bilanțului contabil la un expert contabil, sau la o societate de consultanță, membru CECCAR.

b) impozitul pe venit aplicat la PFA, ÎI și ÎF (în sistem real sau la normă-doar pentru PFA)

Persoanele fizice autorizate, în funcție de codul CAEN (codul activității pe care o desfășoară), pot fi încadrați ca plătitori de impozit pe normă de venit sau impozit în sistem real.

Ce este norma de venit? Este un sistem de impozitare în care se presupune că se realizează anual anumite venituri de către persoanele fizice autorizate. Nivelul estimat al venitului se stabilește, prin norme emise de Direcțiile Județene de Administrare Fiscală. Nivelul normei de venit se determină pentru fiecare cod CAEN și în funcție de apartenența sediului persoanei fizice autorizate.

Cum se determină impozitul de plată pentru aceste persoane fizice autorizate? Se aplică cota de impozit de 16% asupra normei de venit stabilite de către Agenția de Administrare Fiscală din teritoriu, rezultând un impozit anul de plată. Sumă se înscrie în „Decizia de impunere pentru plăți anticipate cu titlu de impozit pentru anul N” și se transmite în fiecare an la sediul persoanei fizice autorizate. Această sumă datorată sub formă de impozit, se achită în 4 tranșe trimestriale, în numerar, la casierile administrațiilor fiscale locale sau prin virament bancar.

Pentru acest tip de persoană fizică autorizată *nu este necesar să se țină nici un fel de evidență contabilă*. Trebuie păstrate doar facturile și chitanțele emise către clienți sau primite de la furnizori pentru un control propriu al încasărilor și plăților.

Există și alte informații de care trebuie să țin cont în calculul datoriilor către bugetul de stat? Există și anumite facilități: dacă persoana înregistrată ca PFA lucrează și este angajată cu carte de muncă atunci ea poate beneficia de reducerea cu 50% a acestor obligații. Acest lucru se justifică prin faptul că nu se pot presta activități decât în limita a jumătate de normă ca PFA, restul timpului fiind „consumat” la locul principal de muncă. Altfel spus, impozitele și taxele sunt achitate la nivelul a jumătate de normă.

De asemenea, pot apărea cazuri speciale cum ar fi:

- în cazul în care un contribuabil desfășoară o activitate independentă pe perioade mai mici decât anul calendaristic, norma de venit aferentă acelei activități se corectează, astfel încât să reflecte perioada de an calendaristic în care a fost desfășurată activitatea respectivă;

- dacă un contribuabil desfășoară două sau mai multe activități desemnate, venitul net din aceste activități se stabilește pe baza celei mai ridicate norme de venit pentru respectivele activități.

Sistemul real de impozitare. Pentru persoanele fizice autorizate (PFA), întreprinderile familiale (ÎF) și întreprinderile individuale (ÎI) care sunt impozitate în sistem real, Administrația fiscală calculează, pe baza declarației estimative depusă, un impozit anual care trebuie plătit anticipat, trimestrial, în rate egale. Termenul și impozitul de plată sunt comunicate printr-o decizie de plăți anticipate transmisă prin poștă la domiciliu. Se declară la începutul anului un venit net estimat la care se va aplica o cotă unică de 16% și rezultă un impozit care se achită statului în avans. Până la data de 15 mai a anului următor celui în care s-a desfășurat activitatea va trebui depusă Declarația specială privind veniturile realizate în anul anterior. După prelucrarea acestei declarații de către inspectorii fiscali, se emite o decizie prin care se determină dacă mai există obligația de a plăti impozit suplimentar față de cel achitat anticipat sau dacă trebuie să fie restituită o parte din impozitul plătit în timpul anului. *Venitul net sau pierderea fiscală se calculează astfel:*

Din totalul sumelor încasate, evidențiate în Registrul-jurnal de încasări și plăți, se scad:

- cheltuielile cu amortizarea bunurilor, evidențiate în Fișa pentru operațiuni diverse; totalul sumelor plătite, evidențiate în Registrul-jurnal de încasări și plăți; și se adună:
- sumele plătite pentru cumpărarea bunurilor amortizabile;
- totalul cheltuielilor nedeductibile, preluate din centralizatorul cheltuielilor nedeductibile întocmit cu ajutorul unui document cumulativ.

Cheltuielile deductibile sunt cele strict necesare pentru desfășurarea activității, adică cele întreprinse în vederea unei bune funcționări (materiale consumabile, diverse servicii, investiții în mobilier, calculator, cheltuieli cu salariații - dacă este cazul etc.).

Cheltuielile nedeductibile sunt acele cheltuieli efectuate de PFA, ÎI sau ÎF dar care nu sunt recunoscute ca fiind necesare în vederea derulării activității. De exemplu: în cazul unei PFA, ÎI sau ÎF care are ca obiect de activitate prestare de servicii informatice nu sunt acceptate ca fiind deductibile cheltuielile cu achiziția de cosmetice. Am exemplificat astfel pentru a atrage atenția asupra legăturii directe între obiectul de activitate declarat și cheltuielile considerate a fi deductibile. Cheltuielile ce se pot deduce sunt cele care au fost realizate pentru a obține venituri.

Contribuții sociale aferente derulării activității

Dacă Societatea cu Răspundere Limitată sau Întreprinderea Individuală angajează personal, cuantumul contribuțiilor ce trebuie achitate către diversele bugete publice se diversifică. Contribuțiile aferente salariilor personalului angajat se calculează fie la fondul brut de salarii și se datorează de angajator, fie la salariul brut realizat de fiecare angajat și se reține pe stat de salarii ca apoi să fie achitat cumulativ de către angajator. Pentru salariați, în prezent se calculează și se achită, următoarele contribuții:

- contribuția la asigurările sociale (cuantumul este diferit de la o grupă de muncă la alta. Pentru grupa a doua de muncă, acolo unde se încadrează marea majoritate a salariaților cotele sunt în prezent de : 20,8 % datorată de angajator și 10,5% datorată de salariați);

- contribuția la asigurările sociale de sănătate (5,2% datorată de angajator și 5,5% datorată de salariați);

- contribuția la fondul de șomaj (0,5% datorată de angajator și 0,5% datorată de salariați);

- contribuția la fondul de risc și accidente. Se stabilește în funcție de codul CAEN în care afacerea funcționează. Se datorează doar de angajator și poate fi între 0,15 și 0,85%;

- contribuția la fondul de garantare pentru plata creanțelor salariale. Se datorează doar de angajator și în prezent este de 0,25% ;

- contribuția la fondul de concedii medicale și indemnizații. Se datorează doar de angajator și în prezent este de 0,85% ;

- comisionul pentru cărți muncă datorat ITM (Inspectoratul Teritorial de Muncă). Se datorează doar de angajator și este de 0,75% din fondul de salarii pentru cazul în care la ITM se ține evidența și se completează cărțile de muncă ale angajaților. Comisionul este de 0,25% din fondul de salarii pentru cazul în care la ITM doar vizează cărțile de muncă completate de către inspectorii de specialitate la nivelul societăților comerciale mai mari.

Lucrurile se complică în această situație, deoarece aici intervin regulile și formularele stabilite pentru orice angajator, adică fișe de pontaj a salariaților, state de salarii întocmite lunar, contribuții datorate și achitate statului atât ca angajator cât și pentru salariat, declarațiile aferente contribuțiilor, fișe fiscale, etc.

Persoanele fizice autorizate cuprinse la norma de venit au și obligații sociale pe care trebuie să le achite față de diverse bugete. Acestea sunt:

- 31,3% reprezentând contribuția la asigurările sociale. Se calculează și se datorează lunar. Cota de 31,3% se aplică la norma de venit lunară sau conform contractului de asigurări sociale încheiat de întreprinzătoare cu Casele Județene de Pensii. Nu există o sumă minimă sau maximă ce trebuie considerată ca bază pentru calculul contribuției la asigurările sociale.

- 5,5% reprezentând contribuția la asigurările sociale de sănătate. Se aplică la norma de venit dar nu mai puțin decât salariul minim brut pe țară;

- contribuția privind fondul de șomaj (opțional) conform art. 20 din Legea nr. 76/2002.

Persoanele fizice autorizate, Întreprinderile Familiale care sunt impozitate în sistem real au obligația de a se asigura și a achita bugetelor de asigurări sociale:

- 31,3% reprezentând contribuția la asigurările sociale. Se calculează și se datorează lunar pentru sumele prevăzute în contractele de asigurări sociale încheiate de întreprinzătoare cu Casele Județene de Pensii. În acest fel, la vârsta de pensionare, întreprinzătoarele pot beneficia de pensie, ca orice angajat. Nu există o sumă minimă sau maximă ce trebuie considerată ca bază pentru calculul contribuției la asigurările sociale;

- 5,5% reprezentând contribuția la asigurările sociale de sănătate. Se aplică la aceeași bază ca impozitul pe venit al PFA, ÎI sau ÎF (la suma estimată în Declarație de venit ca apoi să se regularizeze în funcție de venitul real obținut într-un an. Se achită trimestrial pentru veniturile estimate și anual pentru diferențele dintre estimări și realizări;

- contribuția privind fondul de șomaj (opțional) conform art. 20 din Legea nr. 76/2002.

Pe lângă obligațiile la bugetul de stat și cel al asigurărilor sociale mai sunt și cele datorate bugetelor locale și altor instituții:

- impozitul pe clădiri;
- impozitul pe teren;
- taxa auto;
- taxa de firmă;
- taxa de reclamă, publicitate, afișaj;
- servicii salubritate;
- taxa radio – TV, etc.

A fi sau a nu fi plătitor de TVA?

Această întrebare trebuie să apară în mintea oricărui potențial întreprinzător. Răspunsul trebuie să fie dat numai după luarea în calcul a următoarelor considerente:

1. *Cine vor fi clienți majoritari ?* Dacă aceștia sunt reprezentați de persoane juridice, atunci ei sunt interesați să poată deduce TVA din facturile emise de dumneavoastră. Dacă este vorba în principal de clienți persoane fizice, interesul lor este să nu fiți plătitori de TVA, pentru că astfel oferiți posibilitatea ca produsele sau serviciile oferite de d-voastră să fie mai ieftine cu 19% decât ale concurenților (plătitori de TVA), la venituri egale obținute.

2. *Care este nivelul estimat al afacerii d-voastră?* Conform legislației din țara noastră poți fi neplătitor de TVA până la atingerea unei cifre de afaceri de 35.000 euro. Pot fi înregistrați în scopuri TVA atât societățile comerciale cât și PFA, ÎI și ÎF. Această înregistrare se poate face la cerere, la momentul autorizării sau în mod implicit dacă se depășește o cifră de afaceri de 35.000 euro anual. Important! Se poate face trecerea de la neplătitor de TVA plătitor de TVA dar în nici un caz invers.

3. *În ce loc din sistem veți funcționa?* Veți fi prima verigă (producător), următoarele verigi (intermediar) sau ultima verigă (distribuție către populație)? Avantajos este să optați spre a fi neplătitor de TVA doar dacă vă aflați în ultima verigă, adică dacă distribuiți direct persoanelor fizice. Așa cum am spus și mai sus, în aceste condiții, puteți să practicați prețuri identice cu un plătitor de TVA și să obțineți profit mai mare sau, să practicați prețuri mai mici cu până la 24% (cota de TVA) și să obțineți venituri comparabile cu un plătitor de TVA, dar cu șanse mult mai mari ca să vă bucurați de o clientelă mai bogată datorită prețurilor mai mici.

Modul de calcul al T.V.A.: se stabilește lunar (sau trimestrial dacă afacerea nu depășește o cifră de afaceri de 100.000 euro anual), pe bază de decont, ca diferență între valoarea taxei pe valoarea adăugată aferente bunurilor livrate și/sau serviciilor prestate (denumită T.V.A. colectată) și a taxei pe valoarea adăugată deductibile, pentru cumpărările de bunuri și/sau servicii (denumită T.V.A. deductibilă). Diferența dintre T.V.A. colectată și T.V.A. deductibilă reprezintă T.V.A. de plată (T.V.A. colectată este mai mare ca T.V.A. deductibilă), respectiv T.V.A. de recuperat (T.V.A. colectată este mai mică decât T.V.A. deductibilă), și se regularizează în condițiile legii.

4.2. Procesul de autorizare a unei afaceri în România

4.2.1. Etapele procesului de autorizare a unei societăți comerciale

Pentru a derula procesul de autorizare a unei societăți comerciale este necesar a fi parcurși următorii pași:

1. Alegerea obiectului de activitate;
2. Alegerea formei juridice;
3. Alegerea și rezervarea denumirii firmei la Registrul Comerțului;
4. Alegerea sediului social;
5. Depunerea capitalului social la bancă;
6. Stabilirea administratorului societății;
7. Notariat sau Registrul Comerțului: redactare act constitutiv, autentificare semnături;
8. Obținerea cazierului fiscal;
9. Obținerea eventualelor avize legate de sediul social/punctul de lucru;
10. Depunerea actelor și completarea cererilor de înregistrare la Oficiul Registrului Comerțului;
11. Obținere certificatului de înregistrare.

Actele necesare pentru înființarea unei societăți comerciale cu răspundere limitată (SRL) sunt:

- actele de identitate ale viitorilor asociați în original plus o copie;
- o copie după actul de proprietate și o copie după actul de identitate al celui care pune la dispoziție imobilul în vederea stabilirii sediului social al societății;
- rezervarea denumirii societății;
- actul constitutiv;
- declarații ale asociaților privind faptul că nu au antecedente penale și că îndeplinesc condițiile prevăzute de lege pentru a fi asociați și administratori;

- contractului de comodat sau de închiriere, indiferent dacă spațiul unde se desfășoară activitatea este proprietate sau nu;
- cazierile fiscale ale viitorilor asociați;
- dovada deschiderii contului la bancă și a depunerii capitalului social (de către un administrator, asociați sau un împuternicit al acestora);
- specimenele de semnătura;
- cerere înregistrare societate, se alege ca firma să fie plătitoare de TVA sau nu);
- declarație pe propria răspundere pentru desfășurarea unei activități sau fără activitate;
- dovezile privind plata taxelor/tarifelor legale: taxa judiciară de timbru, în original; timbre judiciare; taxele de registru; tariful de publicare în Monitorul Oficial, Partea a IV-a.

După finalizarea întregii documentații se depune dosarul la Biroul Unic din cadrul Oficiului Registrului Comerțului. În termen de aproximativ 4 de zile vor ieși actele de înființare ale societății, adică: încheierea judecătorească de autorizare a funcționării societății, certificatul de înregistrare, certificatul sau certificatele constatatoare care țin loc de autorizații (în cazul în care nu se desfășoară o activitate care să aibă un impact semnificativ asupra mediului). *Începând din acest moment firma poate funcționa legal.*

Costurile aproximative pentru constituirea unei firme sunt următoarele: (1) taxa cazier fiscal 30 lei; (2) rezervare nume firmă 50 lei; (3) taxa la Registrul Comerțului, taxa de publicare în monitorul oficial, taxa de timbru judiciar, timbrul judiciar în valoare de 0,30 lei (de fapt două timbre judiciare în valoare de 0,15 lei) reprezintă toate taxele care se plătesc la Registrul Comerțului și însumează aproximativ 330 lei; (4) taxa notarială pentru autentificare act constitutiv, specimen de semnătură, declarații pe propria răspundere ale viitorilor asociați privind faptul că nu au antecedente penale și că îndeplinesc condițiile legale prevăzute de lege pentru a deține calitatea de asociați și administratori, se cifrează la aproximativ 400 lei (în funcție de notar); (5) capitalul social (în funcție de opțiunea asociaților dar nu mai puțin de 200 lei).

Referitor la aportul asociaților unei societăți comerciale cu răspundere limitată sunt valabile următoarele: (1) aporturile în numerar sunt obligatorii, în timp ce aporturile în natură sunt opționale; (2) capitalul social al unei societăți cu răspundere limitată se formează prin aportul asociaților, nu poate fi mai mic de 200 lei și se divide în părți sociale egale care nu pot fi mai mici de 10 lei; (3) aporturile în natură se realizează prin transferarea drepturilor corespunzătoare și prin predarea efectivă către societate a bunurilor aflate în stare de utilizare; (4) creanțele sau prestațiile în muncă nu pot constitui aport la formarea sau majorarea capitalului social.

4.2.2. Etapele procesului de autorizare sub forma unei întreprinderi fără personalitate juridică

OUG nr. 44/2008 a stabilit preluarea în întregime de către Registrul Comerțului a procedurii de înregistrare și de autorizare a persoanelor fizice autorizate, a întreprinderilor individuale și familiale, prin directorii oficiilor Registrului Comerțului de pe lângă tribunale.

Noua reglementare prevede că certificatul de înregistrare, conținând codul unic de înregistrare, devine documentul care atestă înregistrarea în Registrul Comerțului, autorizarea funcționării, precum și luarea în evidență de către autoritatea fiscală competentă. Termenul de emisie a acestui document este de 3 zile lucrătoare de la primirea documentației complete. Cererea de înregistrare în Registrul Comerțului și de autorizare a funcționării se depune la Registrul Comerțului de pe lângă tribunalul din județul în care solicitantul își stabilește sediul profesional.

Înregistrarea persoanei fizice autorizate, a întreprinderii individuale și a întreprinderii familiale se face în baza rezoluției motivate a directorului oficiului Registrului Comerțului de pe lângă tribunal. Dacă se consideră îndeplinite condițiile, directorul va dispune înregistrarea în Registrul Comerțului și autorizarea funcționării persoanei fizice autorizate, a întreprinderii individuale și a întreprinderii familiale. Termenul de eliberare a certificatului de înregistrare și, după caz, a certificatului de înscriere de mențiuni este de 3 zile lucrătoare, respectiv 5 zile lucrătoare, calculat de la data înregistrării cererii sau, după caz, de la data completării cererii cu documentele solicitate.

O persoană poate avea un singur certificat de înregistrare pentru statutul de PFA, titular de întreprindere individuală sau membru al unei întreprinderi familiale pentru care a fost autorizată.

Dacă documentele depuse în susținerea cererii sunt incomplete, se acordă un termen de maximum 15 zile pentru completarea acestora. Termenul va fi comunicat solicitantului pe loc, dacă este prezent, sau prin scrisoare recomandată cu confirmare de primire. La cererea motivată a solicitantului, termenul de 15 zile poate fi prelungit. În cazul în care nu sunt îndeplinite condițiile legale, cererea va fi respinsă, împotriva rezoluției directorului oficiului Registrului Comerțului de pe lângă tribunal se poate formula plângere în termen de 15 zile de la pronunțare sau de la comunicare, după caz. Plângerea se depune la judecătoria în a cărei rază teritorială se află sediul profesional al solicitantului și se judecă în condițiile dreptului comun.

Documentele necesare pentru înregistrarea în Registrul Comerțului, înregistrarea fiscală și autorizarea funcționării **întreprinderilor fără personalitate juridică** sunt următoarele:

1. Cererea de înregistrare (original);
2. Dovada verificării disponibilității și rezervării firmei (original);
3. Carte de identitate sau pașaport (fotocopie certificată olograf de către titular privind conformitatea cu originalul);
4. Documente care atestă drepturile de folosință asupra sediului profesional/punctelor de lucru (copie legalizată);
5. Dacă este cazul, avizul privind schimbarea destinației imobilelor colective cu regim de locuință, prevăzut de Legea nr. 230/2007 (completat pe formular-tip, original);
6. Specimenul de semnătură al persoanei fizice autorizate (original) sau Specimenul de semnătură al întreprinzătorului persoană fizică titulară a întreprinderii individuale (original); sau Specimenul de semnătură al reprezentantului întreprinderii familiale (original);

7. Declarația-tip pe propria răspundere a reprezentantului care să ateste îndeplinirea condițiilor legale de funcționare prevăzute de legislația specială din domeniul sanitar, sanitar-veterinar, protecției mediului și protecției muncii (model 1 sau model 2, după caz);

8. Dacă este cazul: (a) precizare din care să rezulte că titularul dreptului de proprietate înțelege să afecteze folosința spațiului în vederea stabilirii sediului profesional al persoanei fizice autorizate (declarație, etc.); (b) documentele doveditoare pentru patrimoniul de afecțiuni (declarație pe proprie răspundere); (c) documentele care atestă pregătirea profesională (fotocopii certificate olograf); (d) documentele care atestă experiența profesională (fotocopii certificate olograf);

9. În cazul persoanelor fizice care desfășoară activitate economică autorizată și recunoscută într-un alt stat membru al UE sau al Spațiului Economic European, documentația care atestă funcționarea legală, obținută în celălalt stat (fotocopie și traducere în limba română certificată olograf);

10. Doar pentru ÎF – Acordul de constituire încheiat de membrii familiei (original);

11. Doar pentru ÎF – Procura specială pentru reprezentantul întreprinderii familiale desemnat prin acordul de constituire (înscris sub semnătură privată);

12. Dovezile privind plata taxelor/tarifelor legale: taxele de registru.

Pregătirea sau experiența profesională se atestă, după caz, cu documente cum sunt: diploma, certificatul sau adeverința, prin care se dovedește absolvirea unei instituții de învățământ, certificatul de calificare profesională sau de absolvire a unei forme de pregătire profesională, organizată în condițiile legii, în vigoare la data eliberării acestuia, certificatul de competență profesională, cartea de meșteșugar, carnetul de muncă al solicitantului, declarație de notorietate cu privire la abilitatea de a desfășura activitatea pentru care se solicită autorizarea, eliberată de primarul localității respective în mod gratuit în cazul meseriilor tradiționale artizanale, atestatul de recunoaștere și/sau de echivalare pentru persoanele fizice care au dobândit calificarea în străinătate, atestatul de recunoaștere a calificării dobândite în străinătate, în afara sistemului de învățământ, orice alte dovezi care să ateste experiența profesională.

OUG nr. 44/2008 prevede posibilitatea solicitării înregistrării online pentru toate cele trei categorii: PFA, întreprindere individuală și întreprindere familială. Cererea de reprezentare, cererea de înregistrare în Registrul Comerțului și de autorizare a funcționării și documentația de susținere pot fi remise la Registrul Comerțului competent în format electronic, utilizând Sistemul de autorizare și înregistrare online și/sau pe suport hârtie, prin poșta, cu scrisoare recomandată cu confirmare de primire cu conținut declarat, ori direct la Registrul Comerțului.

4.2.3. Etape de parcurs după înregistrarea la Registrul Comerțului, până la începerea efectivă a activității

a) Dacă etapa de înființare a societății comerciale presupune doar obținerea unei documentații care oferă statutul de asociat al unei firme, există imediat ETAPE ULTERIOARE ce trebuie îndeplinite pentru a demara activitatea :

1. *Obținerea ștampilei* – sunt necesare: copii după actele societății, delegație pentru reprezentantul firmei și o copie după cartea de identitate a acestuia;

2. *Deschiderea contului bancar* – chiar dacă s-a vărsat capitalul social la o bancă și există deschis un cont, acesta este temporar și este deschis în scopul exclusiv al inițierii firmei, nu este un cont curent deci nu se pot efectua plăți sau încasări prin intermediul acestui cont. Prin urmare, în termen de 15 zile de la obținerea certificatului constatator trebuie confirmată deschiderea contului la banca respectivă cu chitanțele originale (emise de bancă) și cu actele societății. Dacă se depășește acest termen de 15 zile, banca își rezervă dreptul de a cere un certificat constatator la zi, ceea ce înseamnă solicitarea și obținerea acestuia de la Oficiul Registrului Comerțului, cerință ce impune o taxă și un termen;

3. *Obținerea actelor ulterioare înființării firmei necesare pentru desfășurarea legală a activității* (facturier, chitanțier, jurnal de vânzări, cumpărări, registru jurnal, registru fiscal, registru unic de control, etc.);

4. În caz deschiderii unei firme fără activitate la sediul social declarat, este necesară deschiderea unui punct de lucru într-o altă locație, lucru pentru care trebuie *depusă o declarație de începere a activității*, un act modificator, actul constitutiv „la zi” și contractul de proprietate, închiriere etc. asupra spațiului unde se dorește deschiderea punctului de lucru;

5. *Angajarea unui contabil* pentru a relaționa corect și legal din punct de vedere financiar cu structurile statului;

6. pentru contractele societății, pentru negocierile din cadrul întâlnirilor de afaceri sau pentru asistență juridică permanentă.

b) *Întreprinderile fără personalitate juridică* pot să își desfășoare activitatea din momentul în care, ulterior înregistrării la Registrul comerțului, parcurg următorii pași:

1. Deschiderea unui cont bancar;

2. Comandarea și ridicarea ștampilei;

3. Completarea și depunerea la Administrația fiscală a Declarație de venit estimat (formular 221), document pus la dispoziție de unitatea fiscală, sau care poate fi descărcat de site-ul ANAF (Agenția Națională de Administrare Fiscală), unde se înscrie suma pe care dvs. estimați că o veți câștiga într-un an; această informație este necesară întrucât va trebui să plătiți anticipat impozitul. Această declarație estimativă trebuie depusă în maximum 15 de zile de la începerea activității împreună cu copie după Cartea de identitate și certificatul de înregistrare eliberat de Registrul Comerțului, Certificatul constatator pentru clasa CAEN, Certificatul constatator pentru sediul profesional, Rezoluția Directorului ORC pentru autorizarea funcționării PFA;

4. Pentru desfășurarea activității în condiții legale, trebuie achiziționate, de la unități specializate, următoarele documente tipizate: registru de încasări și plăți, registru inventar, chitanțier, facturi (dacă este cazul) și alte documente specifice fiecărui tip de activitate, conform legii contabilității. Iar dacă prestați servicii sau vindeți bunuri persoanelor fizice atunci trebuie achiziționată și o casă de marcat fiscală;

5. Tot la ANAF se fiscalizează . Apoi cu o copie a Certificatului de înregistrare, cu un formular completat pentru Ordin de deplasare (Delegație) și o cerere către DGFP, se achiziționează Registrul Unic de Control;

6. Important de reținut: factura se emite când există un serviciu prestat/bun vândut iar chitanța se emite obligatoriu în momentul în care se primesc banii. Atenție! Veniturile se consideră a fi totalul încasărilor iar cheltuielile totalul plăților;

7. Se încheie contract cu Casa de Asigurări de Sănătate pe baza deciziei de impunere, certificatului de înregistrare, declarația privind obligațiile de constituire și plată la FNUASS, conform Ordinului nr. 617/2007 al președintelui CNAS - anexa 5 (formular care se depune la dispoziție de Casa de Sănătate) și cartea de identitate (copie xerox);

8. Înregistrare la Casa Județeană de Pensii pentru luarea în evidență ca asigurat.

4.3. Să recapitulăm posibilitățile...

Formele de organizare a unei activități economice pot fi reprezentate prin două mari categorii: 1. cele fără personalitate juridică: Persoana fizică autorizată (PFA), Întreprindere familială (ÎF) sau Întreprindere Individuală (ÎI) pe de o parte și 2. cele cu personalitate juridică denumite Societăți Comerciale (din care am prezentat mai pe larg societatea cu răspundere limitată fiind cea mai uzitată) pe de altă parte. Fiecare dintre variante are avantaje și dezavantaje identificabile de la nivelul constituirii prin: costuri, documentație și timp solicitat, apoi prin nivelul impozitelor și taxelor datorate statului, a drumurilor la Fisc, a posibilităților de evidențiere și control a desfășurării activității, a răspunderii juridice, a necesităților de ordin material și financiar etc.

Tabelul 4.1. Avantaje și dezavantaje ale principalelor forme de autorizare ale unei afaceri

	AVANTAJE	DEZAVANTAJE
PFA	<ul style="list-style-type: none"> - costuri mici de înființare (aproximativ 300 lei); - contabilitatea în partidă simplă; - PFA cu normă de venit nu au obligația de a ține evidență contabilă; - apartenența la un inspector fiscal; - taxe datorate statului reduse; - recunoașterea veniturilor și cheltuielilor la data încasării, respectiv plății; - posibilitatea în cazul PFA la normă de a plăti impozit pe o sumă mai mică (norma) 	<ul style="list-style-type: none"> - necesitatea dovezii privind competența în domeniul de activitate ales; - neîncrederea băncilor; - putere financiară redusă; - sunt limitate cheltuielile deductibile pentru derularea activității; - forța de muncă ce poate fi utilizată se rezumă la cea a persoanei fizice ce se înregistrează ca PFA și maxim 5 angajați; - potențial de dezvoltare redus (are maxim 5 angajați);

	<p>decât câștigul efectiv realizat ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - nu se datorează impozit pe veniturile din dividende, câștigurile nete obținute după achitarea impozitului de 16% aplicat la normă sau la veniturile obținute aparțin PFA. 	<ul style="list-style-type: none"> - cota de 5,5% reprezentând asigurări sociale de sănătate se aplică la tot venitul net (la aceeași bază ca impozitul pe venit).
ÎI	<ul style="list-style-type: none"> - posibilitatea de a angaja personal; - costuri mici de înființare (aproximativ 300 lei); - contabilitatea în partidă simplă; - apartenența la un inspector fiscal; - recunoașterea veniturilor și cheltuielilor la data încasării, respectiv plății; - nu se datorează impozit pe veniturile din dividende, câștigul net obținut după achitarea impozitului de 16% asupra veniturilor nete obținute aparține titularului de întreprindere individuală. 	<ul style="list-style-type: none"> - declarațiile ce survin odată cu angajarea de personal; - necesitatea dovezii privind competența în domeniul de activitate ales; - neîncrederea băncilor; - putere financiară redusă; - sunt limitate cheltuielile deductibile pentru derularea activității; - dreptul de a fii angajator atrage după sine obligația achitării unor contribuții la asigurările sociale (aproximativ 29%) la fondul de salarii brute, fapt care solicită suplimentar resursele firmei.
ÎF	<ul style="list-style-type: none"> - contabilitatea în partidă simplă; - costuri mici de înființare (aproximativ 300 lei); - apartenența la un inspector fiscal; - recunoașterea veniturilor și cheltuielilor aferente activității desfășurate la data încasării respectiv plății; - posibilitatea de a folosi forța de muncă a altor persoane (limitate la familie însă); - nu se datorează impozit pe veniturile din dividende, câștigul net obținut după achitarea impozitului de 16% asupra veniturilor nete obținute aparține întreprinderii familiale; 	<ul style="list-style-type: none"> - declarațiile ce trebuie întocmite și depuse pentru persoanele din familie ce prestează în cadrul întreprinderii familiale; - necesitatea dovezii privind competența în domeniul de activitate ales; - neîncrederea băncilor; - putere financiară redusă; - sunt limitate cheltuielile deductibile pentru derularea activității; - se poate utiliza doar forța de muncă a familiei persoanei fizice ce inițiază ÎF; - potențial de dezvoltare redus (nu are angajați); - cota de 5,5% reprezentând asigurări sociale de sănătate se aplică la tot venitul net (la aceeași bază ca impozitul pe venit);
SRL	<ul style="list-style-type: none"> - potențial de dezvoltare mare; 	<ul style="list-style-type: none"> - impozitul forfetar doar dacă impozitul datorat (fie el pe profit sau pe venit, dacă firma este

<ul style="list-style-type: none"> - răspundere limitată la valoarea capitalului deplasat la dispoziția societății (cu excepția asociatului administrator); - costuri de înființare relativ mari (1.000 – 1.200 lei); - nu este necesar să se prezinte dovada competenței pentru domeniul de activitate ales; - credibilitate ridicată oferită de sistemul bancar. 	<p>micro-întreprindere) este mai mic decât cel minim impus de noile reglementări;</p> <ul style="list-style-type: none"> - obligativitatea ținerii unei evidențe contabile în partidă dublă; - multitudinea de declarații ce trebuie depuse în termen; - posibilitatea de a fi controlat din mai multe surse: Garda Financiară, Agenția Națională de Administrare Fiscală, Casa Județeană de Pensii, Casa Județeană de Asigurări de Sănătate, Inspectoratul Teritorial de Muncă, Agenția pentru Protecția Mediului, Oficiul Județean pentru Protecția Consumatorilor; - dreptul de a fi angajator atrage după sine obligația achitării unor contribuții la asigurările sociale (aproximativ 29%) la fondul de salarii brute, fapt care solicită suplimentar resursele firmei; - recunoașterea veniturilor și cheltuielilor aferente activității desfășurate la data completării facturii pentru venituri și la data consumului pentru cheltuieli, fără legătură directă cu încasarea sau plata efectuată; - obligativitatea plății impozitului pe veniturile din dividende.
--	---



Ideii de recapitulat și de analizat

În România, înființarea unei firme este un proces deosebit de laborios, care solicită cunoașterea a numeroase elemente juridice și birocratice, precum și parcurgerea a numeroase faze ce solicită decizii, acțiuni și costuri cu un impact apreciabil asupra funcționării și eficienței imediate și următoare a noii firme. Ce formă de autorizare este mai bine să aleg? Decizia se ia în funcție de cifra de afaceri pe care o preconizează, de tipul activității pe care urmează să o desfășoare respectiva afacere, de numărul de angajați care este necesar, de reglementările legale cu privire la activitatea ce urmează a fi desfășurată, de reglementările fiscale, de fondurile bănești de care dispune și nu în ultimul rând de competențele celei care o înființează. Cum fac calculele pentru toate acestea? Pe baza modelelor prezentate faceți calculele pentru ideea dv. de afacere.



Întrebări de autoevaluare

1. Care sunt modalitățile de autorizare pentru o afacere mică?
2. Care este diferența între o societate comercială și formele de înființare fără personalitate juridică?
3. Care considerați a fi cel mai mare dezavantaj al SRL-ului? Dar avantajul major?
4. Care considerați a fi cel mai mare dezavantaj al întreprinderilor fără personalitate juridică? Dar avantajul major?

SESIUNEA 5. CLIENȚII ȘI COMPORTAMENTUL LOR



Obiective

- cunoașterea obiceiurilor și comportamentelor de cumpărare ale clienților;
- înțelegerea rolului esențial pe care îl joacă clienții într-o afacere;
- formarea de deprinderi de raportare permanentă la clienți.



Cuvinte cheie

Potențiali cumpărători, clienți, consumatori, comportament de cumpărare



Prezentarea temei

Cristina este o familistă convinsă și are un cerc larg de prieteni; este economistă și are 40 de ani. Lucrează mult, are o părere excelentă de spre ea însăși și crede că merită să obțină tot felul de avantaje în viață. Are doi copii adolescenți și este preocupată și de propria ei casă, pe care o ține într-o curățenie exemplară. Cheltuie mulți bani pe detergenți și produse de curățat, dar e de părere că banii trebuie economisiți pentru vacanțe și pentru decorarea și dotarea locuinței. Andrei are sub 30 de ani. E necăsătorit și lucrează în IT. Aspiră să-și deschidă propria afacere. E puternic orientat spre carieră și consideră banii o condiție indispensabilă libertății. Nu irosește mult timp la cumpărături. E un fan al produselor electorcasnice care ușurează viața și cumpără, de obicei, produse de marcă. Nu are timp liner și mănâncă des în oraș. Observăm că fiecare personaj are activitatea, interesele și opiniile lui. De asemenea, constatăm că cele două personaje au anumite comportamente de cumpărare și consum. Mai multe vei afla parcurgând secvența ce urmează.

5.1. De la consumatori la clienți (cui voi vinde?)

Cine vor fi clienții mei?

Să luăm în considerare următoarele firme și să identificăm posibili clienți ai produselor și serviciilor lor. Trebuie să fim cât mai expliciti în identificarea clienților care vor beneficia cel mai mult de ofertele firmei respective:

1. un magazin care vinde blugi;
2. un atelier de tâmplărie;
3. o firmă locală de contabilitate;
4. un centru de copiere documente;
5. o fabrică de bere;

6. un vânzător de aparate de fotocopiat;
7. un salon de înfrumusețare;
8. o librărie;
9. o școală primară;
10. o firmă de salubritate.

Care vor fi clienții mei pentru fiecare firmă?

1. tineri între 15 – 25 de ani mai ales din zona în care este amplasat magazinul;
2. hoteluri, restaurante, locuințe private, firme dintr-o zonă limitată geografic;
3. firme mici din aria localității;
4. firme mici, cluburi, societăți din aria localității;
5. baruri, consumatori privați, restaurante;
6. birouri, sedii de firme;
7. femei între 25 – 40 ani care aparțin unor anumite grupuri socio-economice;
8. rezidenți locali mai ales sub 20 de ani și peste 60 de ani;
9. părinții copiilor cu vârste între 7 – 14 ani și copii acestora;
10. gospodăriile și agenții economici din zonă.

Clienții pot însă să nu fie consumatori finali ai produselor respective. O firmă mică adeseori își vinde produsele și serviciile cu ajutorul unor intermediari, ceea ce duce la distanțarea producătorului de consumator.

Resursele limitate ale unei întreprinderi mici fac necesară mai ales identificarea precisă a potențialilor clienți. Pentru a cunoaște mai detaliat nevoile clienților decât concurenții, o afacere mică trebuie să-și concentreze resursele pe grupuri țintă specifice domeniului său de activitate.

Pentru a ne concentra asupra nevoilor clienților trebuie să răspundem la următoarele întrebări:

- cum poate să se dezvolte o afacere pornind de la nevoile clienților săi și să piardă contactul direct cu aceștia?

- ce avantaje și ce dezavantaje au micile afaceri prin faptul că se află permanent în contact cu clienții lor?

Răspunsul la aceste întrebări poate fi dat prin identificarea acelor grupuri specifice de consumatori care se mai numesc și segmente, care la rândul lor pot fi divizate în grupuri

specializate sau nișe. Cu cât sunt mai precis definite grupurile de consumatori, cu atât mai precis pot fi definite nevoile acestora.

5.1.1. Cunoașterea nevoilor

„Profilul tău depinde de cumpărători” – Peter Drucker.

Orice afacere de mici sau mari dimensiuni are nevoie de clienți pentru a supraviețui. Multe firme care la început nu au acordat suficientă atenție clienților acum au nevoie de aceștia tot mai mult.

Filozofia oricărei afaceri trebuie să acorde prioritate și importanță maximă nevoilor clienților, astfel încât toate activitățile care au loc pe parcursul derulării afacerii să aibă ca scop final satisfacerea nevoilor și dorințele acestora. Cert este că acest concept nu constituie o noutate, originile lui sunt tot atât de vechi cum este comerțul însuși.

O **nevoie umană** este conștientizarea unui sentiment de lipsă. Oamenii au multe nevoi. Au nevoi fiziologice, de bază (pentru hrană, îmbrăcăminte, căldură, siguranță), au nevoi sociale, de apartenență și afecțiune, și nevoi personale, de cunoaștere și autoexprimare. Ele nu sunt inventate de operatorii de marketing, ci sunt o componentă esențială a oricărei persoane. Când o nevoie nu este satisfăcută, persoana respectivă va face unul din următoarele două lucruri: va căuta un obiect care s-o satisfacă sau va încerca să diminueze nevoia.

Dorințele umane reprezintă forma de manifestare a nevoilor umane pe măsura modelării acestora de către cultura și personalitatea individului. O persoană înfometată din Bahrain va dori o mâncare pe bază de legume și fructe locale. O persoană înfometată din S.U.A. va dori un hamburger, o bucată de brânză, salată și bere. Dorințele se prezintă sub forma lucrurilor care vor satisface nevoile.

Oamenii au nevoi puține (de hrană și adăpost, de exemplu), dar dorințe aproape nelimitate. De aceea ei doresc să aleagă acele produse care să le ofere satisfacția cea mai mare pentru banii cheltuiți. Atunci când sunt dublate de capacitatea de plată – adică de puterea de cumpărare – dorințele devin **cereri**.

Răspunsul oferit cumpărătorului nu rezidă întotdeauna în satisfacerea nevoilor sale exprimate. Să luăm exemplul unui tâmplar care intră într-un magazin și solicită un produs pentru fixarea geamurilor în ramă. Aceasta este o soluție, nu o nevoie. Nevoia lui este de a fixa niște geamuri într-o ramă de lemn. Vânzătorul îi poate sugera o alternativă mai bună decât chitul, de pildă o bandă adezivă, care are avantajul că reduce la zero timpul de uscare. În exemplul dat, vânzătorul a urmărit să vină în întâmpinarea nevoilor reale ale clientului și nu a celor exprimate.

Se poate pune întrebarea de ce se acordă atâta importanță satisfacerii nevoilor consumatorilor vizați. În primul rând, deoarece vânzările unei firme depind de două categorii de clienți: cei noi și cei vechi, obișnuiți. Este mult mai dificilă și costisitoare atragerea de clienți noi, decât păstrarea celor vechi, iar secretul păstrării clientelei constă în satisfacerea nevoilor acestora. Un client satisfăcut cumpără mai mult și rămâne „fidel” mai mult timp; cumpără produsele noi sau cele îmbunătățite pe care firma le lansează; face o reclamă pozitivă firmei și

produselor ei; acordă mai puțină atenție produselor și reclamei concurenților și este mai puțin influențat de factorul preț.

5.1.2. Mediul clientului

La început operatorii de marketing îi puteau cunoaște pe clienți (consumatori) vânzând zilnic mărfurile către aceștia. Dar, odată cu dezvoltarea firmelor și a piețelor, mulți dintre operatori au pierdut contactul direct cu clienții lor, fiind nevoiți acum să recurgă la studii de piață.

Ei cheltuiesc o mulțime de bani pentru a înțelege mai bine comportamentul consumatorului. Cine cumpără? Cum cumpără? Când cumpără? Unde cumpără? De ce cumpără? Iată o mulțime de întrebări care nu le dau pace operatorilor de marketing.

Întrebarea principală pentru operatorul de marketing este: cum reacționează consumatorul la stimulii de marketing pe care îi folosește firma?

Stimulii de marketing constau în cele patru elemente ale mixului de marketing: produs, preț, distribuție și promovare. Alți stimuli includ forțe și evenimente semnificative din mediul cumpărătorului: economice, tehnologice, politice și culturale. Toți acești stimuli pătrund în „cutia neagră” a consumatorului (adică în conștiința cumpărătorului) unde se transformă într-un set de reacții observabile ale acestuia: alegerea produsului sau a mărcii, alegerea furnizorului, momentul în care se face achiziționarea, cantitatea achiziționată.

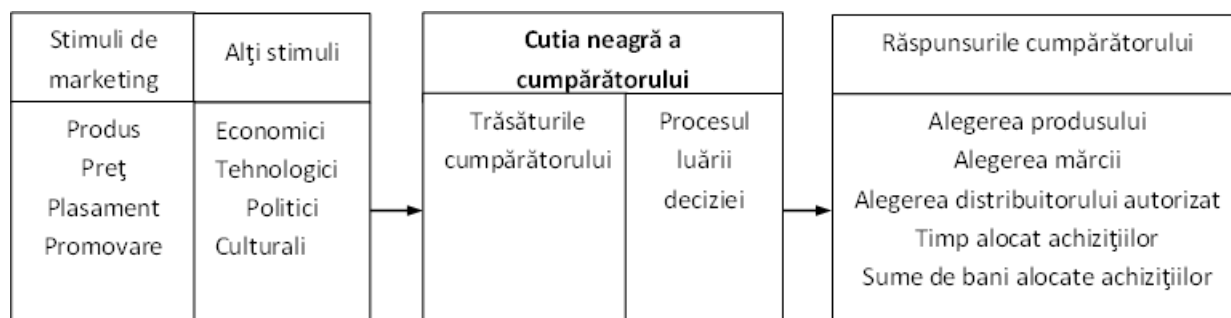


Figura 5.1. Modelul comportamentului cumpărătorului

5.2. Factorii care influențează comportamentul clientului

1. Factori culturali.

Factorii culturali au cea mai mare influență asupra comportamentului clientului. Operatorul de marketing trebuie să înțeleagă rolurile jucate de cultură, cultura secundară și clasa socială din care face parte clientul (consumatorul).

Cultura. Cultura stă la originea dorințelor și comportamentului personal. Cultura constă din elemente abstracte și materiale, produse de ființele umane, ce disting o societate de alta. Elementele abstracte includ valori (scopuri considerate de societate ca importante), atitudini (predispoziții ale consumatorului menite să-l determine să răspundă consistent la anumite lucruri în anumite moduri) și norme (reguli de conduită), iar elementele materiale includ toate produsele folosite de o societate. Elementele culturii sunt învățate și transferate de la o

generație la alta. Anumite aspecte ale culturii influențează comportamentul de cumpărare. De exemplu, consumul uman de carne de cal este acceptat în unele țări europene în timp ce în altele nu.

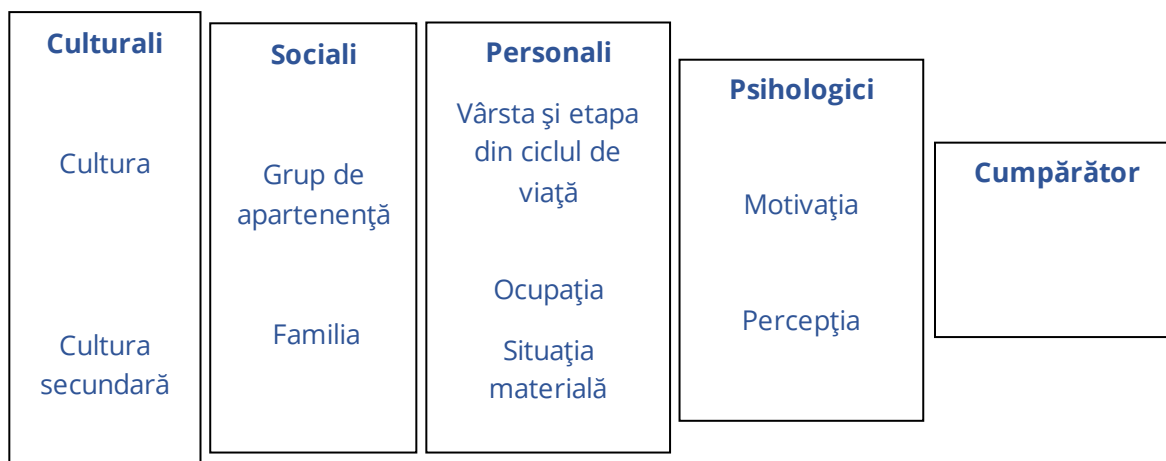


Figura 5.2. Factorii care influențează comportamentul cumpărătorului

Operatorii de marketing încearcă, de asemenea, să observe schimbările culturale astfel încât să imagineze noi produse care ar putea avea căutare. De exemplu, preocuparea crescândă pentru întreținere și sănătate au creat o puternică industrie care produce echipamente și articole de îmbrăcăminte pentru practicarea exercițiilor fizice, alimente naturale cu un conținut redus de calorii, servicii de întreținere și sănătate.

Cultura secundară. Fiecare cultură conține mai multe culturi secundare sau, altfel spus, grupuri de oameni care împărtășesc sisteme de valori bazate pe experiențe și situații comune de viață. Culturile secundare includ naționalități, religii, grupuri etnice și regiuni geografice (de exemplu: ardelenii, oltenii, rromii, populația de vârsta a treia, etc.).

Clasa socială. Aproape fiecare societate are o anumită structură socială și fiecare individ aparține unei clase sociale ale căror membri au valori, interese și comportamente similare, clasă socială care nu este determinată de un singur factor cum ar fi venitul și pe baza unei combinații de factori ca: ocupație, venit, pregătire, avere etc.

2. Factorii sociali.

Comportamentul consumatorului este, de asemenea, influențat de factori sociali, cum ar fi grupurile mici din care acesta face parte, familia, rolul și statutul social. Întrucât acești factori sociali pot să influențeze puternic reacțiile consumatorului, firmele trebuie să-i ia în considerare atunci când își stabilesc strategiile de afaceri.

Grupurile. Comportamentul unei persoane este influențat de numeroase grupuri mici. Grupurile care au o influență directă asupra consumatorului și cărora acesta le aparține constituie grupuri de apartenență. Câteva din acestea sunt grupuri principale cu care consumatorul are un contact regulat dar neprotocolar, cum ar fi familia, prietenii, vecinii și colegii de muncă. Altele sunt grupuri secundare, mult mai formale, cu care consumatorul are mai puține contacte regulate. Acestea includ organizații ca: grupuri religioase, asociațiile profesionale și sindicatele.

Familia. Membrii familiei pot influența puternic comportamentul cumpărătorului. Putem distinge două tipuri de familii în viața cumpărătorului. Părinții cumpărătorului formează familia de orientare. Familia de procreere, care cuprinde partenerul de viață al cumpărătorului și copiii, are o influență mult mai directă asupra comportamentului zilnic de cumpărare. Această familie reprezintă cea mai importantă organizație a consumatorilor din societate și datorită acestui fapt, a fost cercetată cu rigurozitate.

Rolul consumatorilor în cadrul procesului de cumpărare poate fi cel de:

Inițiator – cel care sugerează sau se gândește să cumpere un anumit produs sau serviciu. Acesta poate fi un părinte sau niște prieteni care doresc să vadă poze făcute de copilul/prietenul lor în vacanță.

Persoana influentă – cea a cărei punct de vedere ori sfat influențează decizia de cumpărare, probabil un prieten care este pasionat de aparatele de fotografiat, sau un agent de vânzare.

Decidentul – cel care, în final, ia decizia de cumpărare sau o parte a acestei decizii: dacă merită să facă achiziția, ce să cumpere, cum să cumpere și unde să cumpere.

Cumpărător – persoana care achiziționează un produs (serviciu). O dată decizia luată, oricine poate să facă achiziționarea în numele decidentului.

Utilizator – persoana care consumă sau utilizează un produs ori un serviciu. O dată cumpărat, aparatul de fotografiat al copilului/prietenului din vacanță poate fi utilizat și de alți membri ai familiei sale.

3. Factori personali.

Deciziile cumpărătorului sunt, de asemenea, influențate de trăsături personale, cum ar fi vârsta, etapa din ciclul de viață, ocupația, situația materială, stilul de viață, personalitatea și părerea despre sine.

Vârsta și etapa din ciclul de viață. Oamenii schimbă produsele și serviciile pe care le cumpără pe parcursul vieții lor. Gusturile în ceea ce privește alimentele, îmbrăcămintea, mobila și recreerea sunt influențate de vârstă. Cumpărăturile sunt influențate și de ciclul de viață al familiei, adică de etapele pe care le parcurge familia odată cu maturizarea ei de-a lungul timpului.

Ocupația. Ocupația unei persoane determină cumpărarea anumitor bunuri și servicii. Muncitorii au tendința de a cumpăra mai multe haine de lucru, în timp ce funcționarii cumpără mai multe costume și cravate.

Situația materială. Situația materială a persoanei va influența alegerea produsului. Dacă indicatorii economici arată că a izbucnit o criză, operatorii de marketing trebuie să-și reproiecteze, re poziționeze și să stabilească noi prețuri pentru produsele lor.

Stilul de viață. Oamenii care aparțin aceleiași culturi secundare, clasele sociale și categorii profesionale pot avea stiluri de viață diferite. Stilul de viață este modul de trai al unei

persoane exprimat în activitățile, interesele și opiniile sale. El reflectă modul general în care acesta se comportă la nivelul societății.

Personalitatea și concepția despre sine. Personalitatea unei persoane influențează comportamentul său de cumpărare. Personalitatea se referă la acele trăsături psihologice ale unei persoane care o determină să emită răspunsuri relativ consistente și de durată față de propriul mediu. Personalitatea este, de obicei, reflectată de trăsături de încredere de sine, dominație, sociabilitate, autonomie, autoapărare, adaptabilitate și agresivitate.

4. Factorii psihologici.

Decizia de cumpărare este influențată de cinci factori psihologici importanți: motivația, percepția, învățarea, convingerile și atitudinile.

Motivația. O persoană are mai multe nevoi la un moment dat. Anumite nevoi sunt biologice, ele rezultând din stări de tensiune, cum ar fi foamea, setea ori disconfortul. Altele sunt psihologice, rezultate din nevoia de recunoaștere, stimă sau apartenență la un grup. Atunci când o persoană recunoaște că există o diferență între starea actuală și starea dorită devine motivată să acționeze pentru a o satisface.

Percepția. O persoană motivată este gata de acțiune. Modul în care persoana respectivă acționează este influențat de percepția situației în care se află. Doi oameni care au aceeași motivație și care se găsesc într-o situație similară pot acționa diferit, întrucât percep situația în mod distinct.

Atenția selectivă. Oamenii sunt expuși la un număr mare de stimuli în fiecare zi. De exemplu, în medie, o persoană poate fi expusă la mai mult de 1500 de reclame pe zi. Este imposibil ca un singur om să dea atenție tuturor acestor stimuli; anumite studii au demonstrat că oamenii rețin, de regulă, numai trei sau patru din ele.

Aceasta se datorează *distorsiunii* selective. Se referă la tendința oamenilor de a da informațiilor o semnificație personală.

Memoria selectivă. Oamenii uită mult din ceea ce aud. Ei încearcă să rețină informațiile pe care atitudinile și convingerile lor le susțin datorită memoriei selective.

Învățarea. Când oamenii acționează, ei învață. Învățarea presupune apariția unor schimbări în comportamentul individual, schimbări care rezultă din experiența acumulată. Teoreticienii susțin că cea mai mare parte a comportamentului uman se învață.

Convingerile și atitudinile. Prin acțiune și învățare, oamenii își formează anumite convingeri și atitudini. Acestea, la rândul lor, le influențează comportamentul de cumpărare, convingerea fiind ideea pe care o persoană o are despre un anumit lucru.

Atitudinea este dată de evaluările unei persoane, sentimentele și preferințele acesteia față de un obiect sau o idee. Atitudinile îi fac pe oameni să agreeze sau să respingă un lucru, să se îndrepte spre acel lucru sau să îl evite.

5.3. Comportamentul de cumpărare, atragerea și retenția clienților

În figura 5.3 se prezintă tipurile de comportament de cumpărare ale consumatorului individual, care se bazează pe un anumit grad de implicare a cumpărătorului și pe diferențele existente între mărcile comerciale.

Comportamentul complex de cumpărare. Consumatorii au un comportament complex de cumpărare când sunt puternic implicați într-o anumită achiziție și percep diferențele semnificative dintre mărcile comerciale, sau când produsul este scump, riscant, achiziționat rar și reflectă într-un grad înalt statutul persoanei care-l posedă.

Diferențe semnificative între mărci	Comportament complex de cumpărare	Comportament de cumpărare orientat spre varietate
Puține diferențe între mărci	Comportament de cumpărare orientat spre reducerea diferentelor	Comportament obișnuit de cumpărare

Figura 5.3. Tipuri de comportament de cumpărare

Comportamentul de cumpărare orientat spre reducerea diferentelor se manifestă atunci când consumatorii sunt puternic implicați în achiziționarea unui produs scump, cumpărat rar sau riscant și când constată, în același timp, puține diferențe între mărcile comerciale existente. De exemplu, cumpărătorii de covoare sunt puși în fața unei decizii care le solicită o mare implicare, întrucât covoarele sunt scumpe și reflectă situația materială a cumpărătorului. Însă, cumpărătorii pot considera că, pentru un anumit preț, majoritatea mărcilor de covoare sunt asemănătoare.

Comportamentul obișnuit de cumpărare are loc atunci când un consumator este puțin implicat în achiziționarea unui produs și când diferențele între mărcile comerciale sunt ne semnificative. De exemplu, să luăm un produs, cum ar fi sarea de bucătărie. Consumatorii nu își fac prea multe probleme când cumpără acest produs; ei merg pur și simplu la magazin și aleg o anumită marcă comercială.

Comportamentul de cumpărare orientat spre varietate. Cumpărătorii au un comportament de cumpărare orientat spre varietate în situații caracterizate printr-o implicare redusă a acestora și prin diferențele semnificative între mărcile comerciale. În astfel de cazuri, consumatorii schimbă rapid mărcile pe care le achiziționează.

Cum se câștigă dar mai ales cum se păstrează clienții?

„Clientul este cineva cu totul special. Este clientul meu și mă voi strădui să îi satisfac nevoile 100%” – anonim.

Păstrarea și creșterea numărului cumpărătorilor este prioritară. Firma cheltuiește o mulțime de bani pentru fiecare din cumpărătorii actuali, iar concurența încearcă în permanență să îi fure. Pierderea unui cumpărător înseamnă mai mult decât pierderea următoarei vânzări; firma pierde tot ce ar fi putut achiziționa acel cumpărător, timp de o viață de om. Apoi, mai sunt costurile pentru atragerea unui cumpărător nou, care să îl înlocuiască pe cel pierdut. Se apreciază că acestea sunt de cinci ori mai mari decât costurile necesare pentru a-l menține mulțumit pe cumpărătorul vechi. Și mai grav, vor trece niște ani până când noul cumpărător va cumpăra la fel de mult ca cel vechi.

Deci, atenție: supravegheați nivelul de satisfacție al clienților dvs.; nu-i desconsiderați; faceți ceva deosebit pentru ei, din când în când; încurajați-i să vă dea răspunsuri prin evaluări și păreri personale.

Adevărul este că multe firme sunt deosebit de talentate în găsirea, dar și în păstrarea cumpărătorilor lor. Vom examina în cele ce urmează procesele importante implicate în localizarea posibililor cumpărători; prima vânzare făcută unui posibil cumpărător; păstrarea și cultivarea cumpărătorilor noi, eventual pentru totdeauna.

Localizarea potențialilor cumpărători

Localizarea cumpărătorilor este o problemă doar dacă aceștia sunt puțini. Ei nu pot fi puțini într-o perioadă de penurie; atunci ei stau la coadă pentru pâine și benzină. Dar, asemenea situații sunt rare. Astăzi, cele mai multe piețe sunt caracterizate de o abundență în furnizori și mărci. Există puțini cumpărători, nu produse.

Firmele producătoare de bunuri industriale obișnuiau să repartizeze oamenilor de vânzări din teritoriu, un catalog, un facturier, spunându-le apoi să caute toate fabricile care scuiă fum. Toate fabricile au nevoie de oferte noi. Așa că ciocăniți la ușa lor și arătați-le că aveți ceva care merită să fie cumpărat.

Cum pot firmele să facă acest lucru cel mai bine? Deschiderea de căi spre noi cumpărători este un proces în trei pași:

- stabilirea pieței țintă;
- utilizarea instrumentelor de comunicare pentru găsirea de cumpărători;
- construirea de drumuri spre cumpărători.

Definirea pieței țintă. Nici o firmă nu dovedește înțelepciune dacă va încerca să vândă tuturor. Gillette nu încearcă să vândă aparate de ras preadolescenților sau o fabrică de jucării nu încearcă să vândă produsele familiilor fără copii.

Găsirea de potențiali cumpărători cu ajutorul instrumentelor. O firmă poate folosi câteva instrumente pentru a culege nume de potențiali cumpărători. Poate folosi publicitatea, poșta directă, telemarketingul și expozițiile (târgurile) comerciale. În ultimă instanță, poate

cumpăra liste de nume de la un broker sau de la orice persoană care ar putea deține baza de date pe care firma le dorește.

Evaluarea potențialilor cumpărători. Nu toți potențialii cumpărători merită efortul. Companiile trag, pe bună dreptate, o linie între suspecți și prospecți. Suspecții sunt oameni sau organizații care ar fi cu adevărat interesați să cumpere produsele sau serviciile firmei, dar care nu au posibilitatea sau intenția reală de a o face. Mulți oameni ar dori să-și cumpere un Mercedes, dar puțini o pot face cu adevărat.

Cum să vinzi prospecțiilor? Oamenii de vânzări, înarmați cu informații, pot acum să îi contacteze pe prospecții cei mai buni. Înainte de epoca informației prin metoda electronică, aceasta însemna stabilirea unei întâlniri cu prospecții. Oamenii de vânzări își pregăteau agenda, își planificau zilele, orele de vizită, modalitatea de transport și motelurile unde urmau să locuiască.

Cumpărătorul a meritat efortul? Date fiind eforturile de transformare a prospectului într-un cumpărător, companiile trebuie să verifice dacă costurile de achiziție a cumpărătorului vor fi acoperite de profiturile de pe urma unui contract de viață cu cumpărătorul. Iată un exemplu în care costurile de achiziție a cumpărătorului depășesc profiturile de pe urma unui contract pe viață cu cumpărătorul.

1. Costurile anuale pentru un om de vânzări	100.000	lei
2. Numărul de vizite anuale ale unui om de vânzări	200	vizite
3. Costul unei vizite obișnuite (1:2)	500	lei
4. Numărul mediu de vizite necesare convertirii unui prospect în cumpărător	4	vizite
5. Costurile pentru atragerea unui cumpărător nou (3x4)	2.000	lei

Suma de 2.000 lei este mai mică decât în realitate, pentru că au fost omise costurile pentru publicitate, promovare și operaționalizare, precum și faptul că nu toți prospecții vor fi convertiți în cumpărători.

Să presupunem că respectiva firmă estimează profiturile medii pe ani de manifestare ca și cumpărător:

1. Vânzări anuale către cumpărători	10.000	lei
2. Numărul mediu al anilor de fidelitate	2	ani
3. Marja de profit a companiei	10%	%
4. Profitul pe toată durata de fidelitate a cumpărătorului (1x2x3)	2.000	lei

Păstrarea pe viață a cumpărătorilor. Acum putem aprecia importanța păstrării și creșterii cumpărătorilor. Firmele inteligente din zilele noastre nu sunt considerate firmele care vând niște produse, ci firme care creează cumpărători profitabili. Ele nu vor doar să creeze cumpărători, ele vor să îi „dețină” pentru tot restul vieții.

Pe scurt, firmele ar trebui să găsească o modalitate de măsurare a profitabilității fiecărui cumpărător individual. Ele trebuie să țină cont de faptul că unii cumpărători primesc discounturi speciale, servicii gratuite și alte atenții care conduc la scăderea profitabilității.

După aceasta, cumpărătorii pot fi clasificați în funcție de gradul de profitabilitate. Foarte des se invocă regula 20/80, care spune că primii 20% din cumpărătorii profitabili ai unei companii generează 80% din profiturile companiei. Mai recent, formula a trecut la varianta 20/80/30, care adaugă observația că 30% din cei mai puțin profitabili coboară profiturile companiei la jumătate. Spus altfel, o companie pierde bani din cauza unor cumpărători neprofitabili. Mai clar, unele bănci raportează pierderi de până la 40%, din cauza celor mai slabi cumpărători ai lor.

APLICAȚIA NR. 1: Studiu de caz „Natural”

„Uneori lucrurile simple te fac fericit. Deșteptarea într-o dimineață însorită. Împăturirea corectă a unei hărți din prima încercare. Victoria la un concurs. Sau simplul fapt de a bea un suc de fructe. Sucurile noastre conțin numai fructe foarte proaspete. Fără concentrate, conservanți sau aditivi. Și sunt făcute și oferite zilnic. Am putea încerca să complicăm lucrurile, dar ar rămâne mai puțin timp pentru dormit și mâncat. Alte două lucruri simple la care ținem.”

„Natural” este o firmă tânără dar în plină ascensiune care produce „băuturi gustoase”. Afacerea a fost fondată de două prietene, Rodica și Ana - care au renunțat la munca lor din învățământ pentru a promova un stil de viață mai sănătos.

În vara anului 2018 se luptau să-și pună ideea în practică. Deși aveau rețete foarte bune, nu reușiseră să atragă investitori dornici să pornească o afacere cu băuturi preparate numai din fructe de cea mai bună calitate.

Ele au hotărât să-și pună soarta în mâinile clienților. Cumpărând fructe în valoare de 1500 lei și-au creat un stand la un festival local de muzică, unde au început să facă și să vândă sucuri. De asemenea, au pus două cutii cu o inscripție care spunea: „Credeti că ar trebui să renunțăm la serviciile noastre pentru a face aceste sucuri?” Cutia cu „da” s-a umplut mult mai repede decât cea cu „nu”, lucru care le-a determinat ca să-și dea demisia de la serviciu.

Dacă fructele naturale sunt „inima” afacerii lor, atitudinea naturală caracterizează tot ceea ce fac ele, de la alegerea articolelor de papetărie și a biroului de pe strada Fructelor până la vocea binedispusă care te întâmpină dacă suni la „Natural”.

Formularea arhicunoscută „a se consuma până la”, de pe capacele sticlelor a fost înlocuită cu „a se savura până la”, iar 25% din recipientele de plastic sunt reciclabile. Bineînțeles că sunt deplin conștiente de realitățile competitive ale lumii de azi. Pasiunea lor este însă aceea de a face „băuturi cu adevărat frumoase”. Cartea de reguli a firmei, de dimensiuni reduse și ilustrată cu desene hazlii, surprinde spiritul mărcii prin cele opt „reguli”:

- **Muncește mult, recrează-te mult.** „Gândește-te la băuturile naturale ca la un obicei sănătos – fără ele e ca și cum te-ai duce la sală să faci sport fără a merge după aceea și la duș”;

- **Întreabă întotdeauna un specialist.** „Când am pornit afacerea, nu știam nimic despre acest domeniu, și nici acum nu știm foarte multe, așa că îi întrebăm pur și simplu pe clienți ce vor”;

- **Să nu comiți falsificări.** „Spunem că băuturile noastre sunt naturale pentru că refuzăm să le amestecăm cu altceva. Sunt făcute din fructe proaspete, nu conțin nici concentrate, nici aditivi, nici altceva;

- **Stabilește-ți aspirații înalte.** „Vrem să facem cele mai bune băuturi preparate vreodată în lume. Aceasta înseamnă că folosim cele mai bune și proaspete ingrediente”;

- **„Un măr pe zi îl ține pe doctor departe”**, deci imaginează-ți ce efect au 350 grame de fructe. Directorul Centrului pentru Nutriție și Siguranța Alimentelor afirmă că „băuturile Natural sunt foarte bune pentru sănătatea dumneavoastră”. Profesorul acesta spune lucrurilor pe nume!;

- **Nu da crezare publicității.** „Am primit premii pentru produsele noastre, dar ne vom preface că nu este așa. Vrem doar să producem băuturi care să placă. Și să punem bani departe pentru o zi liberă la malul mării”;

- **Încercă să nu te implici sufletește în munca pe care o faci.** „Este o regulă bună, dar, ne pare rău, n-o putem respecta. Ne place să preparăm băuturi, ne place să le consumăm și mai ales ne plac toți cei care le cumpără”;

- **„Nu pierde timpul!”** citind chestii plictisitoare ca acestea. Viața este prea scurtăTotuși dacă te plictisești vreodată, poți suna la „Natural” sau ne poți scrie la sucurinaturnale@yahoo.com.

Subiecte pentru dezbateri:

- Care sunt clienții firmei „Natural” ?

- Cum au identificat/surprins cele două întreprinzătoare nevoile consumatorilor?

- Este bine ca afacerea să fie extinsă și prin producerea altor produse și prestarea și a altor servicii?

- Identificați avantajele și dezavantajele angajării unei asemenea firme.

- Ce propuneri aveți ca invitații să rămână cu amintiri plăcute în urma participării la o nuntă organizată de dvs.?



Idei de recapitulat și de analizat

Inițierea și dezvoltarea oricărei afaceri trebuie să pornească de la cunoașterea și analiza detaliată a nevoilor și dorințelor consumatorilor astfel încât activitățile care au loc pe parcurs să aibă ca scop final satisfacerea acestora din punct de vedere al calității produselor, al prețului, al confortului achiziționării lor. Cum voi face acest lucru? Cine vor fi clienții mei? Ce elemente caracterizează comportamentul lor de cumpărare? Cum pot atrage, reține și recâștiga clienții?



Întrebări de autoevaluare

1. Care este diferența între consumator și client ?
2. Care sunt principalii factori care influențează comportamentul consumatorului în luarea deciziei de cumpărare?
3. Cum se pot câștiga și păstra clienții ?

SESIUNEA 6. CONCURENȚII ȘI VÂNZAREA PRODUSELOR



Obiective

- formarea de abilități de analiză a concurenților prezenți pe piață;
- înțelegerea rolului esențial pe care îl joacă forțele de vânzare într-o afacere;
- formarea de deprinderi de vânzare eficace a produselor;



Cuvinte cheie

vânzarea produselor, concurenți, metode de vânzare



Prezentarea temei

În Oradea se construiește mult. Fierul forjat este din ce în ce mai mult în atenția celor care doresc să își amenajeze curtea (porți, garduri, grilaje pentru ferestre, chioșcuri etc.) dar și a celor care doresc să își decoreze casa (scaune, balansoare, șeminee, balustrade, măsuțe, rafturi etc.). Fierul forjat transmite siguranță, robustețe, arhaism aducând o notă de distincție, eleganță și rafinament mediului în care este amplasat. Nu e de mirare ca în domeniu, concurența este mare, însă trebuie să știm că valoarea obiectelor din fier forjat lucrate manual este cu atât mai mare cu cât ele sunt mai complexe. Și cum fiecare client își dorește ceva special, personalizat, succesul în fața concurenților stă tocmai în satisfacerea nevoilor clientului cât mai bine, dar profitabil pentru tine. Dacă clientul e mulțumit practic vânzarea se realizează de la sine.

6.1. Concurenții și rolul lor pe piață

6.1.1. Cine sunt concurenții mei?

„Concurentul este ajutorul nostru” – Edmund Burke.

Într-un sens cuprinzător, concurența este o rivalitate, o luptă dusă cu mijloace economice (reducerea costurilor, lansarea de produse noi, cumpărări de acțiuni, etc.) și neeconomice (spionaj industrial, sabotaj, etc.) între producători sau comercianți, țări, etc., pentru producerea și desfășurarea unor mărfuri, acapărarea de noi piețe și obținerea de profituri mai mari.

În mod normal, ar părea o sarcină ușoară ca o firmă să-și identifice proprii ei concurenți. Coca Cola știe că Pepsi Cola este principalul său concurent dar concurența actuală și potențială a unei firme este mult mai numeroasă.

Dubla ipostază, de cumpărător și vânzător, în care firmele concurente apar în cadrul mediului, plasează competiția dintre ele în două planuri. Pe de o parte, ele își dispută furnizorii,

prestatorii de servicii și disponibilitățile de forță de muncă, iar pe de altă parte, clienții, fiecare în parte urmărind obținerea de condiții cât mai avantajoase în asigurarea resurselor și în plasarea produselor proprii în cadrul pieței.

Concurența cunoaște grade diferite de intensitate în funcție de raportul dintre cerere – ofertă și de măsura echilibrării acestora, pe de o parte și de raportul de forțe în care se plasează agenții de piață, pe de altă parte. Așa se explică faptul că, adesea, competiția pentru dobândirea surselor de aprovizionare este insesizabilă (sau chiar efectiv inexistentă).

Concurența propriu-zisă se desfășoară însă între firme în calitatea lor de ofertanți (vânzători). Ea îmbracă forma luptei pentru cucerirea pieței, firmele concurente străduindu-se ca purtătorii cererii (clienții) să le achiziționeze produsele. Pentru atingerea acestui obiectiv, fiecare concurent caută să satisfacă nevoile clienților în condiții superioare celor ofertanți.

Diferențierea dintre concurenți în privința activităților de promovare și de distribuție nu vizează în mod direct gradul de satisfacere a nevoii reale, ci doar accesul clienților la produse. Deși importante în adoptarea deciziei de cumpărare, aceste activități nu sunt hotărâtoare în lupta de concurență, întregind însă efectul mijloacelor din domeniile produselor și prețurilor.

6.1.2. Formele pe care le îmbracă concurența

În cadrul luptei de concurență, firmele pot viza aceleași nevoi de consum sau nevoi diferite, adresându-le produse identice, asemănătoare ori substanțial diferite. În funcție de acestea, concurența se plasează în situații variate. Concurența cea mai evidentă are loc, între firme care apar pe piață cu bunuri identice sau diferențiate nesemnificativ, destinate satisfacerii aceluiași nevoi. În acest caz, este de remarcat "identitatea" pe care fiecare firmă se străduiește să o confere produselor proprii, utilizând mijloace și tehnici corespunzătoare. De aceea, ea este cunoscută sub denumirea de *concurență de marcă*. În această situație sunt, de pildă, producătorii de bere, pâine și produse făinoase, zahăr, orez, benzină, etc.

Întreprinderile pot concura însă și prin oferirea de produse similare, care satisfac în măsură diferită aceeași nevoie; în acest caz, competiția se realizează prin diferențierea calitativă a produselor. De regulă, astfel de produse sunt substituibile în consum. Producătorii lor alcătuiesc o industrie, iar concurența dintre ei se numește *concurență la nivel de industrie*. Într-o astfel de postură apar firmele din industria automobilelor, industria alimentară, aparate electrocasnice, etc.

În ambele situații, în care întreprinderile se adresează deci aceluiași nevoi, cu produse similare (sau identice) are loc o *concurență directă*.

Există numeroase situații în care aceeași nevoie poate fi satisfăcută în mai multe moduri, cu produse diferite. De pildă, nevoia de petrecere a timpului liber se poate satisface prin vizionarea unui film sau prin practicarea unor sporturi; firmele care prestează aceste două categorii de servicii și satisfac aceleași nevoi, oferind fiecare alt produs, se află în relații de concurență. Concurența dintre aceste firme se numește *concurență formală*.

În sfârșit, toate firmele acționând în cadrul pieței își dispută practic aceleași venituri ale consumatorilor. Concurența dintre ele are la bază categoria de nevoi căreia i se adresează produsul, fiecare disputându-și întâietatea în satisfacerea acesteia. De pildă, o firmă turistică se

află în concurență cu una specializată pe vânzarea de bunuri de folosință îndelungată, anumite categorii de cumpărători fiind obligați de nivelul mai redus al veniturilor să opteze între cumpărarea unor asemenea bunuri și efectuarea unei călătorii turistice. Concurența, privită în acest mod, se numește *concurență generică*.

Competiția dintre firmele care se adresează acelorași nevoi sau unor nevoi diferite prin oferirea de produse (servicii) diferite, poartă denumirea de *concurență indirectă*.

Așa cum a fost prezentată, concurența directă exprimă competiția privită din punctul de vedere al producătorilor, în timp ce concurența indirectă apare ca fiind privită din punctul de vedere al pieței.

Sintetizând cele prezentate, avem următorul tablou al formelor concurenței (figura 6.1).

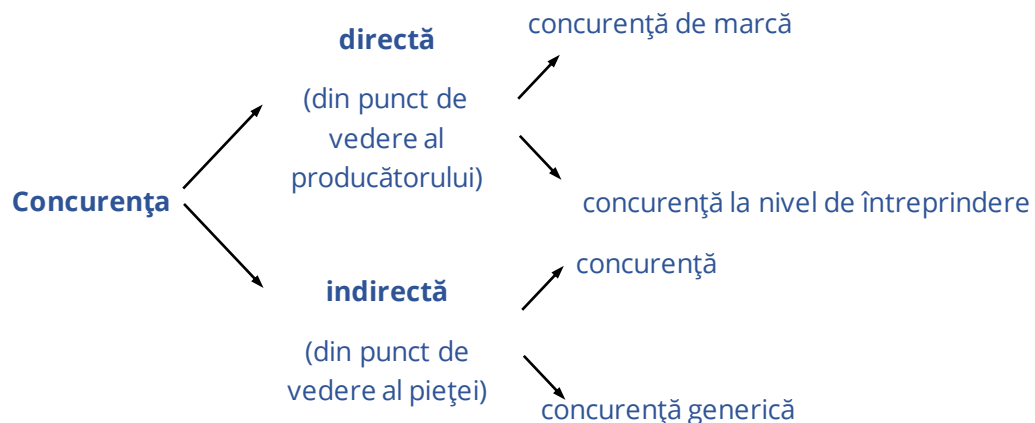


Figura 6.1. Formele concurenței

În economia de piață, concurența este o necesitate obiectivă, face parte din „regulile de joc” ale pieței.

6.1.3. Ce fac concurenții mei?

Obținerea informațiilor pentru analiza concurenților este o operațiune deosebit de dificilă. Dobândirea datelor poate să împovăreze sau chiar să suprasolicite din punct de vedere financiar firmele mici. Cu toate acestea, conceptul prezentat anterior poate folosi firmelor mici și mijlocii drept cadru de referință pentru analiza informațiilor, dacă se limitează la punctele cele mai importante.

În procesul de analiză a concurenților pot fi folosite următoarele surse de informații: chestionarea colaboratorilor în procesul de cumpărare; chestionarea reprezentanților comerciali sau a personalului de service; cercetarea produselor concurenților; informații de la expoziții și târguri de specialitate; publicații economice și rapoarte ale analiștilor în domeniu; discursuri și

prezentări ale cadrelor de conducere; informații de la instituții de cercetare a pieței, consultanți de întreprindere, ziare și reviste de specialitate (studii de ramură, reviste departamentale); documente publice ale întreprinderii (prospecte); chestionarea colaboratorilor care au lucrat înainte pentru concurență; informații din contacte personale; petiții la autoritățile administrative și de supraveghere; bănci de date economice (internet); anunțuri pentru locuri de muncă; valorificarea brevetelor.

În analiza concurenților sunt deseori întrebuițate valori estimative. Acest lucru solicită informații mai cuprinzătoare despre posibilitatea garantării datelor disponibile.

La crearea unui sistem informațional cuprinzător privitor la concurenți ar putea fi folosite diferite forme organizatorice:

- analiza concurenților cu ajutorul unei grupe de specialiști;
- coordonarea strângerii, ordonării și înaintării informațiilor despre concurență printr-un membru al conducerii organizației;
- strângerea de date informale cu ajutorul unui delegat (în special la întreprinderile mici și mijlocii).

Competiția desfășurată în cadrul legal, având la bază perfecționarea propriei activități, este cunoscută sub numele de *concurență loială*.

În practică sunt numeroase situații când, în dorința de a câștiga piața, unele firme apelează la mijloace necinstite, prejudiciind în mod direct și cu știință activitatea concurenților. O astfel de concurență este cunoscută sub denumirea de *concurență neloială*.

Practicile neloiale – sancționate în majoritatea țărilor prin legi special concepute în acest sens – sunt variate. Mai frecvent utilizate sunt următoarele practici:

- **denigrarea concurenților** prin punerea în circulație a unor afirmații inexistente despre activitățile acestora;
- **obținerea de avantaje** ca urmare a confuziei care poate fi creată între activitatea proprie și a concurenților (confuzie de mărci), cunoscută și sub denumirea de concurență parazitară;
- **încălcarea legilor**, în special a celor fiscale, și obținerea pe această bază a unor costuri mai reduse și posibilitatea practicării unor prețuri mai joase (concurență ilicită, fraudă fiscală);
- **practicarea unor prețuri joase**, cu sacrificarea propriului profit (dumping).

În același timp, un concurent diferă de alt concurent prin modul cum acționează, cu alte cuvinte prin comportamentul concurențial. Din acest punct de vedere, concurenții pot fi: concurenți buni și concurenți răi, concurenți slabi și concurenți puternici.

Concurenți buni sunt considerați concurenții care respectă „regulile jocului”, își limitează acțiunile la un anumit segment, evaluează impactul acestora asupra pieței etc.

Concurenți puternici sunt concurenții cu potențial ridicat, capabili cu potențial ridicat, capabili să influențeze evoluția pieței, să riposteze violent atunci când sunt atacați etc.

În sfârșit, în evaluarea concurenței, un rol aparte îl reprezintă anticiparea reacției concurenților. Din acest punct de vedere, al reacției lor atunci când sunt atacați, concurenții pot fi: concurenți relaxați (pasivi), concurenți selectivi, concurenți tigru și concurenți imprevizibili.

Concurenții relaxați (pasivi) sunt acei concurenți care reacționează cu întârziere și fără hotărâre la acțiunile altor firme. Un astfel de comportament poate fi determinat de existența unor clienți fideli, obținerea unor câștiguri mari din desfacere, observarea cu întârziere a modificărilor pieței ori lipsa resurselor necesare răspunsului. Concurenții selectivi reacționează numai în anumite situații concurențiale, atunci când apreciază că acțiunile anumitor firme le lezează interesele.

Concurenții tigru reacționează violent la orice acțiune inițiată de alte firme. Ei avertizează firmele atacatoare că se vor lupta până la capăt.

6.2. Tehnici și modalități de vânzare

6.2.1. Vânzarea directă – avantaje și dezavantaje

Organizarea și gestionarea unor astfel de forme de distribuție se bazează pe găsirea unor soluții ingenioase și eficiente în măsură să asigure contactul direct al producătorului cu utilizatorul final: rețea proprie de magazine și/sau depozite; personal propriu specializat în distribuția produselor direct la consumatorii finali; recurgerea la o tehnică de comunicare directă cu utilizatorul final, care să presupună obținerea unui răspuns rapid sau cel puțin în termen scurt prin furnizarea mijloacelor de a trimite direct la întreprindere acest răspuns.

Relativ puțini producători sunt tentați să organizeze o rețea proprie și extinsă de depozite și/sau puncte de vânzare, în special din cauza unor probleme de administrare a acestora și a eficienței economice discutabile. Producătorii amenajează, de obicei la poartă, un magazin de prezentare și vânzare a produselor proprii și, în anumite situații, se pot extinde prin depozite sau/și puncte de vânzare implementate în zonele care prezintă un interes deosebit din punct de vedere comercial. Atragerea consumatorilor se realizează în principal prin prețurile ceva mai reduse practicate de astfel de puncte de vânzare, dar crește riscul cumpărării unor produse de slab nivel calitativ sau cu ușoare defecte calitative, controlul calității efectuându-se în acest caz numai de producător.

Utilizarea unui personal propriu specializat în distribuția produselor direct la consumatorii finali este cunoscută și sub denumirea de vânzare directă. Reprezentantul salariat se deplasează la potențialul cumpărător (domiciliu, loc de muncă etc.), poate oferi și poate realiza demonstrații privind utilizarea produsului.

Deplasarea reprezentantului salariat la consumator poate fi înlocuită cu o tehnică de comunicare directă cu utilizatorul final, prin care acesta să primească informațiile necesare despre ofertă și să poată trimite direct la producător o eventuală comandă. Cunoscută și sub denumirea de vânzare la distanță, în acest caz tehnicile de comunicare pot fi multiple și constituie principalul element de diferențiere a metodelor utilizate: scrisoare publicitară; vânzarea prin corespondență prin intermediul unui catalog, dischetă, CD, sau, mai rar, videocasetă; distribuirea de imprimare fără adresă; anunțul în presă, eventual însoțit de un

cupon de răspuns; apelul telefonic; mesaj pe „Internet”; mesaj prin intermediul fax-urilor; teletext; televânzarea (vânzarea prin intermediul unor emisiuni televizate) etc.

Vânzarea la distanță nu presupune prezența fizică a vânzătorului (producătorului) și a cumpărătorului în același loc și se dovedește a fi eficientă datorită înlocuirii parțiale a distribuției fizice a produselor cu distribuția informației despre ofertă.

Vânzarea directă se utilizează adesea de producătorii agricoli, în special pentru unele produse foarte perisabile – legume, fructe și, cu o frecvență mai redusă, lapte și produse lactate proaspete. Oferite spre vânzare în locuri mai mult sau mai puțin amenajate – la marginea drumurilor, în parcuri, în piețe țărănești sau în piețele agroalimentare din cadrul marilor orașe – produsele prezintă un nivel ridicat de prospețime datorită reducerii timpului necesar parcurgerii drumului de la producător la consumator. De asemenea produse cum ar fi pâinea, laptele și produsele lactate, carnea, se pot distribui direct.

6.2.2. Sisteme de vânzare indirectă

Intermediarii en gros

Prezenți în cadrul canalelor de distribuție cu intermediari, aceștia realizează în principal legătura dintre producător și intermediarii detaiști.

Natura și obiectul funcțiilor asumate în cadrul canalului de distribuție diferențiază intermediarii en gros în intermediari funcționali și firme de comerț en gros.

Intermediarii funcționali se limitează doar la realizarea anumitor funcții specifice comerțului en gros, cum ar fi contactarea clienților, transportul produselor și prospectarea pieței.

Firmele de comerț en gros cumpără de la producător (importator) cantități mari de produse, le stochează și le revând în cantități mai mici firmelor comerciale cu amănuntul, utilizatorilor industriali și mai rar, altor firme comerciale en gros.

Comparativ cu intermediarii funcționali, firmele de comerț en gros oferă o gamă de servicii mult mai extinsă atât intermediarilor detaiști cât și producătorilor, cum ar fi: cumpărarea produselor; preluarea riscurilor și a proprietăților asupra produselor; transport, sortare și depozitare; finanțarea operațiunilor; prospectarea pieței.

În prezent, pe piață se întâlnesc mai multe variante organizatorice ale intermediarilor en gros, diferențiere în funcție de serviciile oferite furnizorilor și clienților.

Firmele de comerț en gros de mărfuri generale, prestează servicii complete clienților și producătorilor, oferind spre comercializare mai multe grupe de produse, dar într-un sortiment relativ restrâns la nivelul fiecărei grupe.

Firmele de comerț en gros specializate, prestează servicii complete clienților și producătorilor, oferind spre comercializare un număr mic de grupe de produse, dar într-un sortiment foarte larg la nivelul fiecărei grupe.

Cash and Carry, reprezintă o adaptare a formei de comerț en gros tradiționale prin introducerea autoservirii la nivelul depozitului. Clienții au acces pe bază de legitimații (sunt numai persoane juridice), plătesc cu numerar (cash) și își transportă singuri produsele (carry).

Rack jobber, prestează servicii complete firmelor comerciale cu amănuntul, aprovizionându-le cu produse asupra cărora continuă să dețină titlul de proprietate, plata efectuându-se pe măsura vânzării. Uneori poate oferi informații de piață furnizorilor.

Truck jobber, firmă de comerț en gros de mici dimensiuni care distribuie produse de uz curent, în special din domeniul agroalimentar: produse de panificație, fructe, legume, produse lactate, carne, produse zaharoase etc. Se deplasează la clienți și plata produselor livrate se efectuează pe loc. Nu oferă credit clienților sau informații de piață furnizorilor.

Agentul (reprezentantul) este un intermediar care în baza unui contract, este însărcinat să opereze în numele unui anumit cumpărător sau vânzător. Agentul vizitează clientela, negociază, preia comenzile și le transmite, iar pentru serviciile efectuate primesc o anumită sumă sau un comision exprimat ca un procent din valoarea tranzacțiilor. Nu devin titularii bunurilor în discuție. Utilizarea agenților sau reprezentanților comerciali este forma ce mai utilizată în vederea implantării pe o piață nouă.

Brokerul este un intermediar care, de obicei, organizează întâlniri între vânzător și cumpărător. Brokerajul este utilizat mai ales în domeniul agroalimentar pentru a face față fluctuațiilor pieței.

Intermediarii detaiști

Constituie veriga finală a lanțului de distribuție și sunt prezenți întotdeauna în cadrul canalelor de distribuție cu intermediari unde se desfășoară un ansamblu de activități ce au ca scop vânzarea de produse sau servicii direct consumatorilor finali. Contactul consumatorului final cu produsele sau serviciile oferite spre vânzare se poate realiza în puncte de vânzare cu amănuntul, la domiciliul consumatorului, prin telefon, prin corespondență, pe stradă, prin rețelele de calculatoare etc.

Tabelul 6.1. Forme de comerț cu amănuntul

Vânzare prin magazin	Magazin cu vânzător	Magazin tradițional specializat
		Mare magazin
		Magazin popular
	Magazin cu autoservire	Supermagazin
		Hipermagazin
		Magazin de proximitate

		Miniautoservire
Vânzare fără magazin	Vânzare personală	Vânzare prin telefon
		Vizita la domiciliu
		Vânzare prin corespondență
	Vânzare impersonală	Vânzare electronică
		Automatele comerciale

Procesul de inovare în domeniul comerțului cu amănuntul continuă și în prezent. Dezvoltarea unor rețele de calculatoare la nivel local, național sau internațional, combinate cu tehnicile multimedia și cu interactivitatea au condus la dezvoltarea afacerilor on-line. Pagina Web de pe Internet a devenit atât o pagină publicitară cât și o pagină de ofertă, prin activarea formularului de comandă vizitatorul devenind client.

Puncte de vânzare cu amănuntul

Din punct de vedere al mobilității spațiale, punctele de vânzare cu amănuntul pot fi mobile sau fixe. Punctele de vânzare mobile sunt deplasabile în spațiu și reprezintă o soluție pentru zonele sau localitățile care nu dispun de o rețea corespunzătoare de puncte de vânzare fixe sau în care, temporar sau sezonier, se înregistrează o creștere semnificativă a cererii (zone turistice, zone în care temporar au loc diverse manifestări etc.). Cea mai mare parte a punctelor de vânzare cu amănuntul sunt fixe și sunt reprezentate de magazine.

6.2.3. Sisteme contractuale utilizate în afaceri – franciza

O înțelegere de francizare constă într-o asociere contractuală dintre un producător, un angrosist sau o firmă specializată în prestări servicii (francizorul) și o firmă independentă (beneficiarul francizei) care cumpără dreptul de a deține una sau mai multe unități care să opereze în sistem de francizare. Francizarea oferă un număr de avantaje atât francizorului cât și beneficiarului francizei.

Principalele ***avantaje pentru furnizor*** sunt:

- francizorul își asigură o distribuție rapidă pentru produsele și serviciile sale fără să suporte întregul cost care ar fi fost impus de derularea tuturor operațiunilor prin forțe proprii;
- francizorii vor beneficia de un management motivat, întrucât beneficiarul va munci pentru obținerea de profituri proprii și nu pentru un salariu;
- relațiile contractuale îl obligă pe beneficiar să opereze și să mențină calitatea serviciilor la standardele impuse de francizor.

Principalele ***avantaje pentru beneficiarul francizei*** constau în:

- pătrunderea într-un sistem care și-a dovedit eficiența întrucât comercializează o marcă comercială consacrată;
- pot începe o afacere cu un capital limitat și, în același timp, beneficiază de experiența francizorului;
- beneficiarii profită de o expertiză în activități ca publicitatea, promovarea, înregistrarea operațiilor contabile, probleme juridice și se pot baza pe ajutorul francizorului dacă lucrurile merg rău.

Sistemul de francizare are și unele **dezavantaje**:

- francizorul nu va putea controla în întregime operațiunile desfășurate de beneficiarul francizei;
- beneficiarii francizei nu obțin întotdeauna câștigurile dorite;
- ei trebuie să muncească din greu pentru a-și îndeplini obiectivele de vânzări și financiare stabilite și cu toate că au plătit francizorului o taxă inițială, trebuie să achite permanent acestuia sume de bani pentru asistența oferită, ca și pentru dreptul de a utiliza numele său sau al mărcii comerciale care-i aparține.

Tabelul 6.2. Forme de franciză

Francizor	Francizat	Tipul francizei / exemple
Producător	Producător	FRANCIZA INDUSTRIALĂ „Coca-Cola”
Producător	Detailist	FRANCIZA DE MARCĂ A PRODUCĂTORULUI „Benetton”, „Yves-Rocher”
Detailist	Detailist	FRANCIZA DE DISTRIBUȚIE „Euromarche”
Prestator de servicii	Prestator de servicii	FRANCIZA DE SERVICII „McDonald’s”

Pentru luarea deciziei privind derularea unei francize trebuie avute în vedere aspecte privind: domeniul de activitate, țara de origine, dimensiunea rețelei, numărul de unități, zonele vizate (mai ales mediul urban), investiția totală (de la 0-10.000 euro,... la peste 300.000 de euro), taxa de franciză (de la 1000 euro,... la peste 10.000 euro), durata contractului

6.3. Proiectarea forțelor de vânzare

„Cea mai grea și cea mai bine plătită muncă din lume este n vânzări, și cea mai ușoară și prost plătită muncă din lume este tot în vânzări! A vinde este mai mult decât o profesie, este un mod de viață.” (Zig Ziglar)

Indiferent de forma de vânzare aleasă, proiectarea și alegerea forțelor de vânzare cuprinde o serie de activități premergătoare constituirii acestora, iar principalele probleme se

referă la: stabilirea obiectivelor forțelor de vânzare; fundamentarea strategiei de organizare a forțelor de vânzare; stabilirea structurii forțelor de vânzare; determinarea mărimii forțelor de vânzare; alegerea modului de recompensare al agenților de vânzări.

a) Obiectivele forțelor de vânzare

Stabilirea acestora trebuie să se realizeze pornind de la caracteristicile pieței țintă și de la poziția pe care firma dorește să o dobândească pe această piață. Agenții de vânzări pot îndeplini una sau mai multe din următoarele sarcini:

- *prospectarea pieței* – presupune identificarea de noi clienți și cultivarea relațiilor cu aceștia;

- *țintire* – agenții de vânzări decid cum să-și împartă resursele de timp între clienți și potențialii cumpărători;

- *comunicare* – se referă la transmiterea de informații despre produsele / serviciile oferite spre vânzare;

- *vânzare* – cuprinde vânzarea produselor comercializate de firmă, livrarea la timp a comenzilor și încasarea banilor de la clienți la termenele stabilite, depunerea săptămânală la bancă a banilor rezultați din încasări, operarea facturilor sau a chitanțelor și completarea foilor de parcurs;

- *oferire de servicii* – se pot oferi clienților diverse servicii de asistență tehnică, financiară sau unele sfaturi cu privire la problemele lor;

- *culegerea de informații* – se pot colecta informații cu privire la evoluția pieței și la acțiunile concurenței;

- *alocare* – agenții de vânzări pot decide căror clienți să le fie alocate, cu prioritate, anumite produse, în situația când întreprinderea nu dispune de cantități suficiente.

b) Strategia de organizare a forțelor de vânzare

Există două alternative strategice privind organizarea forțelor de vânzare: firma poate opta pentru constituirea unei forțe de vânzare proprii (interne) sau angajarea uneia pe bază de contract de prestări servicii (externe).

c) Structura forțelor de vânzare

În funcție de nevoi și interese forțele de vânzare pot fi structurate pe mai multe nivele. Unul din criteriile cel mai frecvent utilizate în vederea determinării structurii forțelor de vânzare este reprezentat de mărimea și importanța clienților.

d) Mărimea forțelor de vânzare

Odată clarificate aspectele legate de strategia și structura forțelor de vânzare, întreprinderea poate analiza problema mărimii forțelor de vânzare. Utilizarea agenților de vânzare conduce la o maximizare a cifrei de afaceri, dar reprezintă și una dintre cele mai costisitoare variante de distribuție.

e) Retribuirea și stimularea forțelor de vânzare

Pentru a atrage și cointeresa agenții de vânzări, firma trebuie să elaboreze un pachet atractiv și stimulativ de retribuire. Agenții doresc o regularitate a veniturilor, recompense suplimentare pentru performanțe deosebite și o plată corectă pentru experiența și vechimea neîntreruptă în cadrul aceleiași firme. În mod obișnuit, retribuiția unui agent are mai multe componente: sumă fixă; sumă variabilă; cheltuieli decontabile; avantaje suplimentare.

APLICAȚIA NR. 1: Rame pentru tablouri (cum să identificăm concurenții și potențialii clienți?)

Ana este o tânără de 26 de ani care a terminat liceul de artă și s-a decis să-și deschidă o mică afacere în domeniul comercializării ramelor pentru tablouri deoarece, în orașul său, există cerere pentru aceste produse.

În oraș mai există și alți producători (vânzători) de rame pentru tablouri pe care Ana i-a împărțit în trei categorii și care reprezintă de fapt concurenții principali ai viitoarei ei afaceri:

- mici comercianți stradali, care desfășoară activități ocazionale și care dețin o ofertă de rame ieftine;

- galerii de artă care oferă servicii de înrămare. Ana a fost la început intimidată de eleganța galeriilor de artă care oferă posibilități de alegere nelimitată a ramelor dar timpul de livrare este lung pentru că de obicei acestea subcontractează comanda prin colaborarea cu alți producători de rame.

- magazine care realizează afișele mari de pe stradă și care oferă și rame. Afișele, însă, rămân domeniul principal de activitate.

Ana considera că este necesară o abordare diferită pentru producerea și comercializarea ramelor, focalizată pe proprietarii de locuințe private. Ea simte că aceștia au nevoie de o foarte bună calitate pentru tablourile din locuințele lor. Potențialii clienți mai au nevoie de confort, rapiditate în livrare, un service prietenos, util realizat de persoane care cunosc și anticipează nevoile lor. Ana a stabilit să se poziționeze cu un stand de expunere în apropierea centrului comercial al orașului care deservea comunitatea locală deoarece a luat în considerare și existența unei parcuri auto; ramele pentru tablouri sunt în general voluminoase și dificil de deplasat oricât ar fi de mică distanța. Totodată s-a gândit și să aloce câteva ore pentru a se deplasa la domiciliul clientului în cazul în care ar fi solicitată iar pentru aceasta ar trebui să apeleze la ajutorul surorii ei Anca, studentă la forma de învățământ deschis la distanță.

Subiecte pentru dezbateri:

- Care sunt clienții potențiali ai Anei?

- Credeți că produsele oferite de Ana vor fi acceptate și cumpărate de clienți? De ce?

- Care sunt metodele de promovare care ar putea fi utilizate de către Ana?

APLICAȚIA NR. 2: Exercițiu privind alegerea pieței și a produselor

Vă rugăm să completați următoarele afirmații:

1. Ceea ce îmi place într-adevăr să fac sunt următoarele:

2. La ce mă pricep cu adevărat este:

3. Nevoile pe care le observ că nu sunt satisfăcute pe piață și care necesită produse sau servicii pe care aș putea eu să le fac sau la care mă pricep sunt:

4. Mărimea și valoarea nevoii de piață pentru fiecare serviciu și produs pe care l-am identificat (Cât de mare este piața, ca număr de clienți și ca volum de vânzări? Este o piață în creștere, declin sau stagnare? Cât de puternică este nevoia pe piață? Este o necesitate, un lux sau un moft trecător?) sunt:

5. Poziția mea concurențială în comparație cu alți furnizori de produse și servicii similare (cât de bine, ieftin și repede pot furniza acest serviciu sau produs în comparație cu oferta concurenței?) ar fi:

6. Acțiunile pe care trebuie să le întreprind pentru a demara afacerea sunt:



Idei de recapitulat și de analizat

În orice afacere cunoașterea concurenței este o condiție principală a succesului. De aceea orice întreprinzător va trebui să se întrebe: Cine sunt concurenții mei? Ce fac ei mai bine? Cum pot fi mai bun, mai complet, mai diferit în activitatea mea? Dar nu este suficient acest lucru, mai trebuie și să vinzi eficace. Cum voi face acest lucru? De cine am nevoie în activitatea mea? Cum pot pătrunde rafturile unui supermarket? E mai bine oare să vând direct?



Întrebări de autoevaluare

1. Ce este concurența și ce tipuri de concurență cunoașteți?
2. Care sunt principalii factori care influențează alegerea unei anumite forme de vânzare?
3. Ce este forța de vânzare și care sunt activitățile preliminare ale proiectării și organizării acesteia?

SECVENȚA 7: MARKETING CU BUGET REDUS. RESURSE, COMPETENȚE, CAPABILITĂȚI



Obiective

- familiarizarea cu elementele mixului de marketing;
- cunoașterea modului în care un întreprinzător lucrează cu elementele mixului de marketing;
- deprinderea de abilități de identificare și combinare a resurselor într-o afacere.



Cuvinte cheie

Produs, preț, plasare, promovare, resurse, competențe, capabilități



(Mini)studiu de caz Un exemplu de urmat

In ziua de azi este foarte greu să-l convingi pe consumator să îți cumpere produsele. Concurența este foarte mare și trebuie să ieși cumva în evidență. Ceea ce trebuie să știm de la bun început este că nicio promovare oricât de extraordinară ar fi nu poate înlocui un produs de calitate. Deci pornim de la un produs bun, căruia îi adăugăm o promovare bună. Cu un preț corect stabilit ne ocupăm apoi de plasare și promovare. Mediul on line este unul din canalele de promovare preferate, apoi paginile web și revistele de cultură on line. Și în rândul bloggerilor se găsesc destui promotori, de aceea nu îi ignorați. Astfel opțiunile de marketing de multiplică.

7.1. Marketing cu buget redus

7.1.1. Produsul (ce ofer clienților mei?)

Termenul de produs este vast, însă în principal semnifică orice lucru care este oferit pe piață și care satisface o nevoie; acesta este în sens comun **produsul de bază** și poate fi un bun fizic sau un serviciu. Unele firme mici vând doar produse standardizate iar multe oferă și servicii personalizate clienților. De cele mai multe ori o firmă mică și produsele sale formează o imagine comună pentru clienți, iar percepția lor vizavi de firmă va fi aceeași cu a produselor oferite. Un produs este ceva mai mult decât la prima vedere. El poate fi extins pe mai multe nivele. În esență aceasta reprezintă beneficiul adus clientului. Produsul de bază se extinde treptat astfel încât include servicii și alte elemente adiționale.

Conceptul de produs extins este prezentat în figura nr. 7.1 utilizând exemplul unei firme mici care produce reclame. Apoi putem avea produse *diferențiate față de concurență* într-un sens pozitiv. Chiar dacă produsul din punct de vedere al componentelor tangibile este identic, alte aspecte în termeni de servicii ca termene de creditare, nume de marcă, consiliere și

informare pot fi diferite. Problema este de a înțelege cum diferă ele de cele ale concurenților și de a înțelege care dintre acestea sunt cele mai apreciate de consumatori.

Produsul mix. Multe firme oferă mai mult decât un simplu produs sau serviciu. În timp acest lucru poate duce la stabilitate pe termen lung dar poate cauza probleme pe termen scurt în determinarea celui favorabil mix de produs. Unele produse pot fi vândute în cantități mari dar cu rate de profit scăzute, altele mai specializate au o cerere limitată dar rate de profit atractive.

Dezvoltarea produsului. Producerea unui produs nou poate cauza falimentul unei firme mici și din această cauză mulți sunt foarte precauți și implementează doar inovații profitabile (mai ales pentru noi piețe și noi consumatori); apelează la licențe ori aleg alternativa fuziunii.

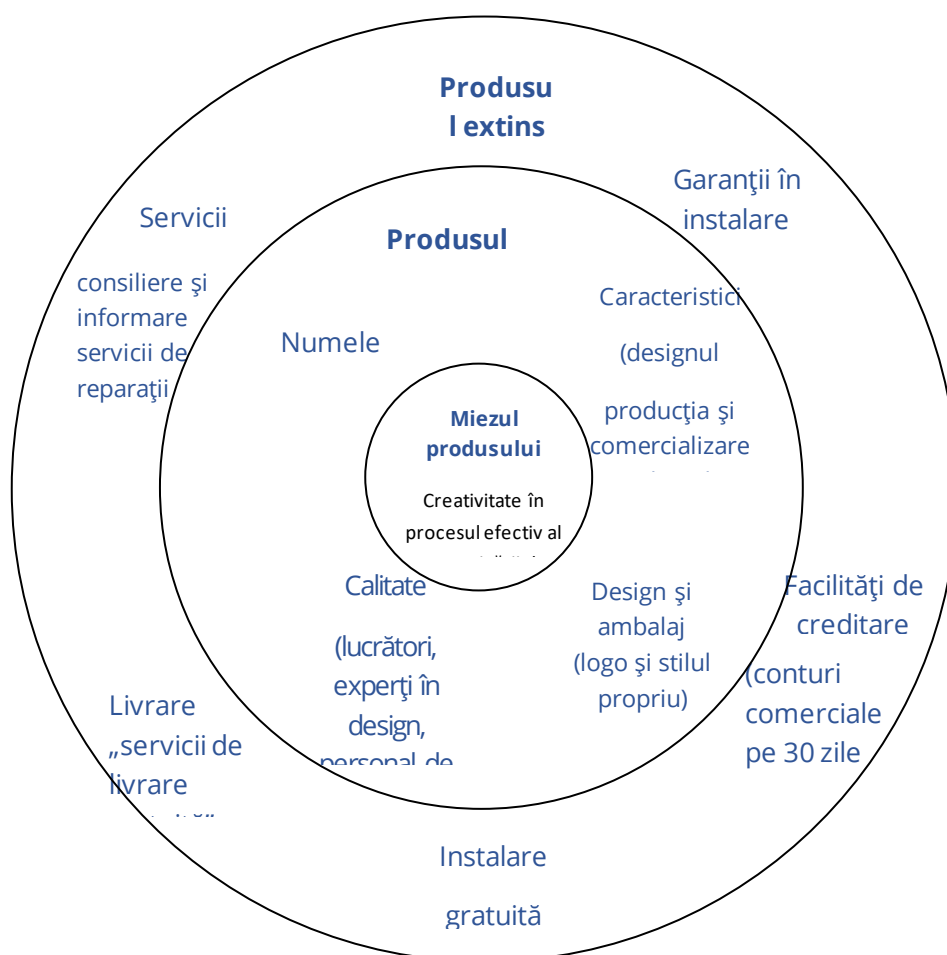


Figura 7.1 Conceptul de produs extins pentru o mică afacere în domeniul publicității

7.1.2. Stabilirea prețului

Pentru stabilirea prețurilor sunt necesare parcurgerea următoarelor etape:

- identificarea restricțiilor privind prețurile;
- determinarea relației dintre cost, volum al vânzărilor și profit;
- alegerea strategiei de determinare a prețului;
- stabilirea metodei de determinare a prețului.

Identificarea restricțiilor privind prețurile. În stabilirea prețurilor trebuie să se țină cont de aspecte cum ar fi: cererea de pe piață, noutatea produsului, unicitatea acestuia, tipul pieții și restricții legale.

Stabilirea prețurilor. Dumneavoastră puteți stabili prețurile pornind de la trei elemente: cerere, costuri și concurență. *Stabilirea prețurilor în funcție de cerere* se concentrează asupra consumatorilor având în vedere posibilitatea acestora de a plăti un anumit preț. *Stabilirea prețurilor în funcție de costuri* pleacă de la calculul tuturor costurilor de producție și marketing și adăugarea apoi a unei marje de profit. Prin această strategie se acoperă toate costurile și este indicată la introducerea produselor noi. *Stabilirea prețurilor în funcție de concurență* se face ținând cont de prețurile practicate de concurenții direcți ai firmei.

După cum se observă, puteți folosi metode în funcție de condițiile concrete ale afacerii astfel încât prețul să nu fie nici prea mare dar nici prea mic, să facă produsul acceptat, să câștige și să mențină cota de piață pe măsură ce concurența crește și să realizeze un profit. Alte metode pot fi: tehnica imparității, tehnica alinierii, tehnica liderului conducător, tehnica geografică, etc.

7.1.3. Livrarea (plasarea produsului)

Distribuția (plasarea) se referă deplasarea fizică a produselor și stabilirea de relații cu intermediarii. Distribuția fizică include transportul, depozitarea, manipularea și condițiile de livrare iar sistemul intermediarilor este definit ca rețea de distribuție sau canal de distribuție. Există două tipuri de canale de distribuție: directe și indirecte. Prin canalele de distribuție directe, produsul trece direct de la producător la consumator. Serviciile utilizează de regulă aceste canale. Canalele de distribuție indirecte presupun utilizarea intermediarilor (unul sau mai mulți), care pot fi comercianții cu ridicata, cu amănuntul, alți distribuitori.

În funcție de tipul produsului și de bugetului alocat se poate utiliza ca formă de vânzare distribuția directă sau prin intermediari, avantajele și dezavantajele fiind prezentate la subcapitolul 4.3.

7.1.4. Promovarea produsului (cum va fi cunoscut produsul pe piață?)

Un produs oricât ar fi de „bun”, dacă nu este cunoscut pe piață, este ca și inexistent.

Ca să îți faci produsul cunoscut și chiar mai mult de atât ai nevoie de un plan de bătaie, adică de mai multe informații și decizii care să conducă la rezultatul dorit. Toate aceste decizii alcătuiesc strategia de promovare.

Etapele strategiei de promovare sunt următoarele:

1. identificarea țintei promovării, a consumatorilor potențiali;
2. poziționarea;

3. definirea obiectivelor de promovare;
4. stabilirea bugetului promoțional;
5. proiectarea mesajului de promovare;
6. selectarea canalelor de transmitere a mesajelor;
7. evaluarea și controlul acțiunilor promoționale.

1. Identificarea țintei promovării, a consumatorilor potențiali. Orice produs este pentru cineva (un grup mai mic sau mai mare de consumatori) care îl preferă altor produse. Nu există nici un produs pe care să îl prefere în aceeași măsură toată lumea. De exemplu, produsul banal pâine. Aproape toată lumea consumă pâine, dar unii vor pâine albă cu semințe, alții vor pâine neagră coaptă pe vatră din grâu integral, alții vor pâine neagră marca X și așa mai departe. Ca urmare, dacă vrei să produci sau doar să vinzi pâine de un fel trebuie să te gândești CINE o să cumpere această pâine. Apoi trebuie să afli: câți cumpărătorii potențiali o să ai, ce vârstă au, de câți bani dispun, cât de des cumpără pâine, ce apreciază la această pâine etc.

2. Poziționarea. În această etapă trebuie să vezi care sunt concurenții tăi direcți, cum sunt ei apreciați de cumpărători în prezent și unde te-ai putea situa tu în mintea cumpărătorilor în raport cu acești concurenți. Cu siguranță că în zona ta de acțiune mai sunt și alții care produc sau vând pâine. Tu va trebui să te gândești ce are în plus pâinea ta și dacă acel ceva este apreciat de cumpărător. De exemplu, pâine ta ar putea fi fără aditivi, deci mai sănătoasă sau ar putea avea semințe de grâu și secară integrale atât de benefice pentru organism. Va trebui să afli dacă lumea caută așa ceva și ar fi dispusă să cumpere.

3. Definirea obiectivelor de promovare. Trebuie să știi ce vrei de la consumatorii tăi. Sigur, vrei să îți cumpere produsul dar acest lucru, de multe ori, nu se poate obține imediat. Întâi trebuie să afle despre produsul tău, apoi să fie atrași de el, să fie convinși de calitățile lui și apoi să îl cumpere. Dacă într-un sat vrei să vinzi pâine neagră din grâu integral o să descoperi că nu o să fie prea mulți doritori pentru că puțină lume știe cât de sănătoasă este. Ca urmare, întâi trebuie să îi informezi despre beneficiile unei astfel de pâini și apoi să îi inviți să cumpere.

4. Stabilirea bugetului promoțional. Trebuie să te gândești ce vrei să obții și să aloci suma de bani care îți permite acest lucru. „Doar cei foarte curajoși sau foarte ignoranți pot spune cu precizie ce face reclama pe piață.” (Ph. Kotler, 1986)

5. Proiectarea mesajului de promovare. În această etapă trebuie să te gândești ce vrei să spui, ce calități ale produsului tău, să le scoți în evidență, să demonstrezi că ceea ce spui este adevărat și să folosești atât argumente raționale cât și emoționale. Contează cum îți prezinți mesajul, ce cuvinte folosești, ce titlu atrăgător găsești, ce imagini atașezi (*că doar o imagine face cât o mie de cuvinte!*), ce denumire dai produsului. În exemplul nostru, ai putea spune de ce este mai bună pâinea neagră în general și pâinea pe care o produci sau o vinzi tu în special. Ai putea spune ce boli grave ale tractului digestiv sunt evitate dacă se consumă această pâine, ai putea spune cât de sățioasă este, că nu îngrașă etc. De exemplu numele de pâine „Pâine de casă”, nu înseamnă că este făcută într-o gospodărie ci duce cu gândul la pâinea făcută tradițional în casă, fără adaosurile chimice atât de nesănătoase.

6. Selectarea canalelor de transmitere a mesajelor. Se aleg acele canale de transmitere a mesajului de mai sus care conduc cel mai repede la cumpărătorii noștri. Aceste canale pot aparține mass-mediei (televiziunea, radioul, presa scrisă, cinematograful, Internetul

etc.) sau pot fi de tipul materialelor publicitare directe (pliante, broșuri, flyere etc.) sau alte forme cum ar fi marketingul prin viu grai sau prin forțele de vânzare. În exemplul nostru, dacă cumpărătorii potențiali ai pâinii negre sunt femeile între 30 și 50 de ani, cu venitul peste medie și nivel de pregătire ridicat trebuie să afli ce reviste citesc aceste femei, la ce emisiuni TV se uită, ce obiceiuri de informare au. Mesajul nostru va trebui postat pe acel sau acele canale care sunt consultate de aceste femei și în care ele au încredere. Trebuie să faci o comparație între cost și rezultat atunci când alegi un canal.

7. Stabilirea mixului promoțional. Mixul promoțional este combinația de tehnici promoționale aleasă în vederea atingerii obiectivelor de promovare stabilite. Caracteristicile principalelor tehnici promoționale sunt:

Reclama (spoturi TV, spoturi radio, apariții în presă, promovarea prin marcă):

- este un mijloc de comunicare în masă, impersonal;
- prin difuzarea pe scară largă asigură acceptarea publică a achiziției;
- permite repetarea mesajului de către ofertant și compararea lui de către consumator ;
- utilizarea ei de către ofertant oferă o imagine despre puterea, mărimea, popularitatea acestuia;
- permite crearea unei imagini de durată dar și poate stimula achizițiile pe termen scurt;
- permite o mare acoperire teritorială;
- comunicarea este doar într-un singur sens;
- este de obicei foarte costisitoare.

Vânzarea personală (prin agenții de vânzare, vânzători):

- implică un contact personal, spre deosebire de reclamă, ceea ce permite un schimb activ de informații;
- permite stabilirea și menținerea unor relații între părți;
- crește disponibilitatea de expunere la mesajul firmei (consumatorul este dispus să asculte prezentarea agentului chiar dacă nu cumpără);
- este cel mai scump instrument promoțional și necesită un efort pe termen lung;

Promovarea vânzărilor (reduceri de prețuri, oferte promoționale, cadouri, cupoanele, demonstrații, concursuri, loterii, vizite de documentare, reuniunile, eșantioanele, cluburile, promovarea prin viu grai, promovarea directă etc.):

- stimulează vânzările pe termen scurt;
- crește atractivitatea ofertei prin oferirea unor stimulente asociate acesteia;
- are efecte de scurtă durată și nu duce la formarea preferințelor pe termen lung;

Relațiile publice (comunicate de presă, conferințe de presă, buletine de presă):

- se bucură de cea mai mare credibilitate în rândul publicului dintre toate instrumentele promoționale;

- permite accesul și la clienții care sunt reticenți la instrumentele promoționale;

- acționează pe termen lung și contribuie la formarea atitudinii față de produs sau firmă.

În cazul nostru, am putea alege ca tehnici de promovare: pliante distribuite gratuit în magazinele care vând pâine din zona vizată și/sau o revistă lunară sau bilunară adresată femeilor potențiale consumatoare și/sau un articol într-un ziar care vorbește despre importanța fibrelor (conținute de pâinea neagră) în buna funcționare a organismului și/sau un afiș în sau lângă magazinele de pâine. Nici distribuirea gratuită de chifle din același conținut cu pâinea nu este o idee de neglijat.

8. Evaluarea și controlul acțiunilor promoționale. După transmiterea mesajului promoțional, trebuie să analizăm efectul produs asupra consumatorilor vizati. Se urmărește răspunsul materializat în: imagine pozitivă asupra firmei sau produselor sale, atragerea de noi clienți, creșterea frecvenței în achiziționare, fidelizarea clienților, creșterea gradului de informare etc. în funcție de obiectivele stabilite. În anumite cazuri, acest răspuns poate fi comensurat în: volumul de vânzări, creșterea profiturilor etc. În urma campaniei noastre de promovare realizată în decursul unei luni, două, trei sau mai mult se va studia câți au mai aflat de marca noastră de pâine, câți au o părere pozitivă despre ea, câți au încercat-o, cât au crescut vânzările etc.

7.1.5. Alte recomandări

Pentru a avea succes pe piață firma dumneavoastră trebuie să *satisfacă nevoile clientului*, așa cum și-a propus inițial iar acest lucru se evidențiază prin volumul de vânzări realizat, respectiv prin recunoașterea utilității produsului de către consumatori. În urma achiziției produsului, consumatorul va compara performanțele reale ale produsului cu cele așteptate și acest proces va genera mulțumirea sau nemulțumirea vizavi de decizia luată. În cazul fericit, clientul este mulțumit și acest lucru trebuie să-și propună orice afacere dar problema care se pune este de a întări relațiile firmei cu clienții deoarece loialitatea lor și satisfacția frecventă este una dintre cele mai mari averi pe care o firmă o poate dobândi.

Viziunea firmei dumneavoastră trebuie să se bazeze și pe conceptul de motivare și mulțumire a personalului propriu angajat deoarece fără contribuția unor oameni pregătiți din punct de vedere profesional și motivați pentru bunul mers al firmei, pentru succes și recunoaștere pe piață, eforturile privind implementarea oricărui plan de afaceri vor fi zadarnice. În acest scop firma și managerii ei trebuie să adopte relații deschise cu personalul angajat, să organizeze frecvente întâlniri de lucru, să facă cel puțin un raport trimestrial în care să prezinte toate realizările și problemele care au apărut pe parcurs. Scopul este de fapt realizarea unor echipe profesionale care să conlucreze indiferent de specializarea pe care o au pentru producerea, distribuția, promovarea unui produs care să satisfacă nevoile existente ale consumatorilor, sau să creeze produse destinate unor nevoi, dorințe noi, de exemplu produsele light.

Prin *înființarea unui post cu atribuții în domeniul relațiilor cu consumatorii*, se pot analiza răspunsurile acestora, problemele apărute, clienții pierduți și astfel se pot lua măsuri care pot

anticipa și contracara reacțiile negative prin oferirea de garanții, construirea unor așteptări realiste, furnizarea de informații privind folosirea produsului, remedierea deficiențelor de calitate și service.

Dacă revenim la exemplele anterioare și luăm în considerare de exemplu o librărie care are angajată o vânzătoare, cu sediul pe o arteră pietonală din oraș în centru și unde accesul autovehiculelor este interzis, aceasta probabil va căuta să își dezvolte activitatea și prin oferirea de alte servicii. Întreprinzătoarea poate să opteze pentru transformarea unei simple librării într-o librărie tip cafenea prin amenajarea unei mini terase pe spațiul din fața librăriei unde se pot servi ceai, cafea, prăjituri, sucuri naturale și la anumite intervale de timp să fie aduși și anumiți invitați care să ofere detalii, opinii și să aibă loc discuții și schimburi de opinie privind anumite tematici abordate.

În acest mod, librăria ar putea atrage mai multe categorii de clienți și ce este mai important ar putea reda interesul pentru lectură tinerei generații care utilizează tot mai mult mijloacele mai ușoare de a acumula informații cum sunt Internetul, televizorul, etc.

În acest mod ar dobândi un atu în fața concurenței (celelalte librării din oraș), iar numărul clienților ar crește semnificativ datorită diversității tipurilor de cărți prezentate din diferite domenii de activitate și oferirii unor servicii noi.

Totodată trebuie avute în vedere problemele legate de ceea ce oferă concurenții care acționează pe aceeași piață sau care pot deveni o amenințare pentru firma noastră. Având în vedere că în etapa inițierii unei afaceri, resursele financiare, materiale, umane sunt limitate se impune gestionarea optimă a celor existente mai ales prin antrenarea și motivarea personalului în identificarea, atragerea și reținerea unor clienți fideli.

7.2. Resurse, competențe, capacități

Pentru a pune în practică ideea dv. de afacere aveți nevoie de bani. Cu siguranță v-ați întrebat ce sumă ar fi necesară și mai ales de unde o puteți procura. Niciodată și pentru nimeni răspunsul la aceste întrebări nu a fost și nu este unul simplu. Cu atât mai mult cu cât inițierea unei afaceri, ca și menținerea ei necesită mai multe tipuri de resurse. Astfel, aveți nevoie nu doar de resurse financiare, ci și de resurse materiale, resurse umane, resurse informaționale. General vorbind, resursele reprezintă elemente sau combinații de elemente existente în natură sau create de oameni, care pot fi folosite în activitatea economică. Altfel spus, *resursele reprezintă o rezervă sau o sursă de mijloace susceptibile de a fi valorificate într-o împrejurare dată*. Numai prin combinarea diferitelor tipuri de resurse, după anumite reguli, puteți reuși în afaceri. În acest sens, sunt foarte importante trei lucruri:

- determinarea necesarului de resurse;
- asigurarea resurselor necesare;
- utilizarea cu chibzuință a resurselor, adică în așa fel încât să se obțină maxim de efecte (de rezultate), cu minim de eforturi (resurse), mai pe scurt - eficiență.

Resursele sunt de fapt atribute ce se prezintă *sub formă tangibilă* denumite generic „capital” - financiar, uman, fizic și intangibile - nume de marcă, renume al firmei, relații în lumea

afacerilor. Pentru analiza diferitelor categorii de resurse se utilizează în mod frecvent clasificarea acestora după conținutul lor (financiare, umane, fizice etc.) sau după modul de utilizare funcțională în interiorul firmei (producție, marketing, personal etc.). Termenii asociați celui de resurse sunt în principal doi și anume: „competențe” și „capabilități”.

Competența reprezintă capacitatea cuiva de a se pronunța asupra unui lucru, pe temeiul unei cunoașteri adânci a problemei în discuție.

Capabilitatea este legată de posibilitatea de a săvârși ceva, de a fi în stare să acționezi, altfel spus, înseamnă capacitatea de a realiza un anumit lucru. Aceleași resurse, pe care le are la dispoziție, la un moment dat, o întreprinzătoare, pot fi combinate într-o infinitate de moduri care pot asigura afacerii succes sau o pot conduce spre dezastru. Cel mai important lucru pentru o afacere este de a ști ce dorim să realizăm ca produs sau serviciu, adică modul în care să combinăm resursele de care dispunem pentru a crea valoare.

În timp ce competența ar reprezenta „partea teoretică”, capabilitatea ar reprezenta „partea practică”. Ambele sunt necesare în egală măsură pentru realizarea unui proces creator de valoare. Dacă o întreprinzătoare nu este aptă să exploateze diferitele sale resurse, acest fapt echivalează cu lipsa acelor resurse.

O resursă este cu atât mai valoroasă cu cât răspunsul la următoarele întrebări este afirmativ:

a) Este valoroasă această resursă (competență)? O resursă prezintă valoare în măsura în care generează o creștere a venitului și/sau o scădere a costului, adică profit suplimentar în comparație cu situația în care ar lipsi.

b) Este resursa (competența) rară? O competență este rară dacă este caracteristică unui număr restrâns de întreprinzătoare, în mod ideal, uneia singură.

c) Este resursa (competența) inimitabilă? O competență este inimitabilă dacă reproducerea sa de către un concurent este dificilă, în mod ideal, imposibilă. Trebuie să știți că acest lucru este mai posibil decât pare la prima vedere. De exemplu, gândiți-vă la faptul că sunt imposibil de recreat anumite condiții istorice care au conferit un anumit avantaj, ori foarte dificil de imitat un anumit fenomen psiho-social care a determinat un management performant.

d) Este resursa (competența) exploatată corespunzător? Aceasta înseamnă pur și simplu capabilitatea de a derula afacerea utilizând eficace (atingerea obiectivelor propuse) și eficient (profitabil) resursa respectivă.

În concluzie, performanța este condiționată de identificarea și utilizarea resurselor valoroase, rare, inimitabile într-o măsură cât mai semnificativă și toate acestea cu abilitate organizatorică.

APLICAȚIA NR. 1: Lucrare practică

Să presupunem că dumneavoastră aveți o afacere de producere și comercializare a produselor de cofetărie și patiserie ca cea a doamnei Ina și doriți să o dezvoltați.

Pentru dezvoltarea afacerii din aplicația nr. 1 vă rugăm să completați următoarele :

1. Menționați unele zone din localitatea dumneavoastră în care nu se vând produse de cofetărie și patiserie:

2. Menționați câteva segmente de piață care nu sunt deservite de firme de cofetărie și patiserie:

3. Menționați unele activități conexe activității firmei, care s-ar putea transforma în afaceri noi

A. Descrieți în cel mult 25 de cuvinte produsele pe care firma le produce și comercializează

B Argumentați în cel mult 25 de cuvinte de ce există cerere pentru produsele firmei

C. Care sunt clienții firmei și care pot fi potențialii clienți ?

1. Pentru ce motive cumpără ei produsul?

2. Ce prețuri sunt practicate?

D. Ce deprinderi de afaceri aveți dumneavoastră?

1. Experiență managerială

2. Instruire

3. Experiență în domeniul de activitate

4. Obiectivitate

E. Care dintre elementele următoare conferă afacerii dumneavoastră unicitate?

1. Produs unic.

2. Caracteristici unice.

3. Tehnologie avansată.

4. Amplasare.

5. Servicii.

6. Prețuri scăzute.

7. Prețuri de prestigiu.

8. Achiziționare convenabilă.

9. Altele (menționați care)

F. Cum vă veți strădui să vă mențineți avantajul competitiv, chiar și atunci când concurenții vor încerca să vă imite produsul sau serviciul?

G. Care este efortul promoțional necesar pentru susținerea metodei de vânzare aleasă? Determinați cum veți atinge piața țintă cu ajutorul reclamei și a promovării. Întocmiți o listă cu tipul eforturilor de promovare pe care intenționați să le realizați și motivul alegerii.

H. Care sunt serviciile oferite?

I. Evaluarea factorului uman:

1. Care sunt fondatorii firmei, ce pregătire au și ce experiență?

2. Care sunt principalele calificări necesare?

SESIUNEA 8. ESTIMAREA RESURSELOR NECESARE UNEI AFACERI



Obiective

- familiarizarea cu lanțul valorii și înțelegerea rolului acestuia;
- cunoașterea modului de estimare a resurselor prin prisma activităților ce compun o afacere;
- dobândirea de abilități de identificare a furnizorilor de resurse.



Cuvinte cheie:

Lanțul valorii, activități, afacere, furnizori de resurse



Prezentarea temei

„Orice problemă are o soluție, însă problema nu este de a găsi o soluție, ci de a găsi cea mai bună soluție. Oricâți ar fi, banii nu ajung niciodată, timpul e prea scurt; utilajele, ustensilele, accesoriile de calitate costă exagerat”. Așa gândea doamna Rodica P., o întreprinzătoare care avea propriul laborator de patiserie-cofetărie. În copilărie, bunica obișnuia să-i spună: „nu-i mult să nu se cheltuiască și puțin să nu ajungă”; așa că, întotdeauna căuta să fie cât mai organizată, informată și chibzuită. Tocmai auzise de „incubatoare de afaceri” și de „surse de finanțare nerambursabile”. Creditul nu mai părea deloc atractiv. Era decisă să încerce noi soluții.

8.1. Analiza lanțului valorii unei afaceri

Înțelegerea legăturii dintre competențe (resurse) și poziția dvs. competițională are la bază cunoașterea modului în care activitățile desfășurate în cadrul afacerii generează valoare adăugată. Este ceea ce, în teorie, este cunoscut sub denumirea de „lanțul valorii”. Inițial, metoda a fost utilizată din considerente contabile. Ca mai întotdeauna, problema (formulată sub forma de întrebare) era „Cum să reducem costurile pentru a asigura/crește profitul?” Pentru a găsi un răspuns, procesul de producție/prestare era analizat ca o înșiruire de verigi pentru care se putea identifica contribuția la valoarea nou creată. În esență răspunsul este condiționat de:

- identificarea verigilor;
- determinarea unei valori adăugate de fiecare verigă.

Eforturile trebuie concentrate asupra activităților/operațiilor cu cele mai semnificative contribuții. Rețineți faptul că, dacă în mod normal, desfășurați o anumită activitate/operațiune de nota șapte, puteți ajunge de nota zece dacă vă propuneți acest lucru. Însă, trebuie mai întâi să conștientizați, să doriți suficient de mult acel lucru și apoi să lucrați!

În acest demers, considerăm că vă poate fi de folos un model propus de o firmă americană de consultanță (McKinsey), care se bazează pe descompunerea procesului creator de valoare în activități și anume:

- tehnologie;
- concepție produs;
- fabricație;
- marketing;
- servicii post-vânzare.

Pe exemplul unei cofetării, analiza lanțului valorii poate fi configurată astfel:

a) **Tehnologie.** Este vorba despre echipamentele, utilajele și accesoriile menite a face munca dvs. mai ușoară, mai plăcută, iar produsele pe care le realizați mai atrăgătoare și mai apetisante. Ele participă, la fel ca și clădirile la mai multe cicluri de producție, se depreciază treptat și se înlocuiesc după mai mult timp de utilizare. Sunt elemente de capital fix, iar recuperarea valorii se realizează prin amortizare. Problema principală este legată de asigurarea surselor de procurare și a procedurilor de realizare a produselor pe care în prealabil le-ați ales cu grijă. În prezent, ofertanții sunt mult mai lucrativi decât odinioară. Ei realizează cataloage de prezentare și amenajează show-room-uri cu ajutorul cărora își fac cunoscută oferta, de altfel, din ce în ce mai atrăgătoare. Astfel, pentru exemplul nostru, trebuie aleasă oferta cea mai avantajoasă pentru:

- echipamente de patiserie-cofetărie: cuptoare de coacere; frigidere; dospitoare; mașini pentru pulverizarea, glazurarea sau decorarea cu ciocolată; mașini pentru dozat și umplut cu cremă; robot profesional; cărucioare pentru transport etc.;

- mobilier din oțel inoxidabil: mese de lucru, corpuri etajate din aluminiu și oțel inoxidabil, dulapuri, chiuvete etc.;

- ustensile de lucru: cratițe, oale, castroane, cuțite, perforatoare aluat, ștanțe, plăci de decupat diverse forme, forme de coacere (tăvi) etc.

b) **Concepție produs.** Aici trebuie să vă gândiți la „rezultate perfecte” – prăjituri apetisante, preparate din cele mai bune ingrediente, cu forme diverse (rotunde, hexagonale, ovale, pătrate, dreptunghiulare, cu colțuri rotunjite), care să poată fi „mâncate și cu ochiul”. Vorbim despre caracteristici fizice, de calitate, estetice. Ideile de noi produse pot proveni de la specialiști în domeniu, dar și de la clienți, furnizori, distribuitori etc. Rețineți faptul că, din unghiul de vedere al inițierii unei afaceri, un produs este nou dacă este recunoscut în acest fel de către consumatori și dacă adoptarea lui în consum se traduce printr-o schimbare a comportamentului lor. O nouă prezentare, un nou mod de distribuție ori o nouă poziționare (plasarea într-un anumit „sertar” în mintea consumatorului) sunt asemenea exemple. Pentru orice afacere, produsele noi reprezintă o necesitate, deoarece ele permit relansarea vânzărilor pe o piață saturată și echilibrarea portofoliului de produse afectat de declinul unora mai vechi. Aceasta, cu atât mai mult cu cât, în zilele noastre asistăm la o reducere tot mai accelerată a duratei medii de

viață a produselor, iar, în firmele performante, o mare parte a cifrei de afaceri este realizată de produsele care nici nu existau în urmă cu câțiva ani.

c) **Fabricație.** Materiile prime, materialele, energia, semifabricatele sunt componente ale capitalului circulant; ele se consumă în întregime în decursul unui ciclu de producție. Indiferent de modul de clasificare, pentru un întreprinzător, problema principală constă în asigurarea aprovizionării „întocmai și la timp” cu materii prime și materiale și asigurarea unui consum rațional al acestora în producție/fabricație. În cazul nostru, este vorba despre făină, ouă, zahăr, cacao, fructe etc. De reținut că asigurarea unui consum rațional al materiilor prime și materialelor în producție se realizează, în primul rând, pe următoarele căi:

- încadrarea în normele de consum;
- îmbunătățirea tehnologiilor de fabricație;
- întărirea disciplinei în muncă;
- întreținerea corespunzătoare a utilajelor de producție etc.

Desigur, toate aceste acțiuni trebuie să constituie preocupări constante, la fel ca și „raționalitatea” în privința consumului de energie. Astfel, și în acest caz, trebuie luate o serie de măsuri de „eficientizare” a consumului de energie, precum:

- modernizarea instalațiilor electrice și a tehnologiilor de fabricație;
- reducerea ponderii în cifra de afaceri a produselor care necesită un consum mare de energie (produse energointensive);
- reducerea pierderilor de energie prin adoptarea de noi soluții.

Nu uitați de adaptarea capacității de producție corespunzător nivelului cererii, de aprovizionarea din timp și de integrarea de „noi produse”.

d) **Marketing.** Trebuie să vă gândiți la ambalare, asigurarea forței de vânzare, stabilirea prețului, distribuție, promovare. Marketingul, așa cum știm, este arta afacerilor ce se prezintă sub forma unui proces de organizare și conducere a unui ansamblu de activități comerciale capabile să transforme o nevoie în cerere, să creeze și să dirijeze produsul la locul, momentul și în sortimentul cerut, în condiții de profitabilitate pentru ofertant și eficiență pentru consumator, care ocupă locul central. În cadrul oricărei afaceri, marketingul joacă un rol important ajutând la:

- identificarea și anticiparea nevoilor consumatorului: Cine este clientul nostru? Ce beneficii caută clientul nostru? Cum cumpără clientul nostru?;
- crearea de valoare prin dezvoltarea de noi produse și servicii;
- stabilirea prețului, respectiv valoarea pe care consumatorul o acordă unui produs și pe care este dispus să o plătească pentru a intra în posesia acestuia. De exemplu, între 26 și 38 lei/kg pentru un tort de ciocolată;
- păstrarea și distribuirea produselor și serviciilor acolo unde sunt cumpărate sau consumate. Poate fi vorba despre asigurarea prăjiturilor și torturilor pentru o firmă organizatoare de nunți, ori despre vânzarea pentru acasă;

- promovarea produselor pe piață și comunicarea cu potențialii consumatori. O comunicare poate fi apreciată ca fiind „bună” dacă provoacă reacția scontată: clienții cumpără produsele/serviciile oferite de dv. și, chiar mai mult, le recomandă și altora. Nu uitați că unui client nu-i pot fi scoși banii din buzunar cu forța. El trebuie să-i dea de bunăvoie. Dar, pentru aceasta, trebuie să aibă pe ce. De exemplu, pe „prăjitura cu care nu dai greș”.

Distribuție. Aici problema este aceea a asigurării de utilități de timp și spațiu, repartizarea produselor în funcție de cerere, colectarea și asortarea mărfurilor, culegerea de informații care să servească drept suport operațiunilor ce urmează să fie realizate, astfel încât să merite calificative ca: mai bine, mai amuzant, mai altfel. Desigur, este vorba despre canale de distribuție, integrare într-un lanț de distribuție, stocuri, depozitare, transport. Adoptarea unui sistem de distribuție adecvat nevoilor clienților presupune mai multe etape:

- identificarea nevoilor consumatorilor care vor fi serviți;
- alegerea variantei care să răspundă cât mai bine acestor nevoi;
- evaluarea costului și a posibilității de punere în practică;
- analiza variantei alese, atât după criteriile de management, cât și după criteriile impuse de sistemul de distribuție ideal;
- luarea deciziei.

Rețineți că o condiție esențială a succesului este asigurarea premiselor necesare implementării deciziei pe care ați adoptat-o. Nu este suficient să gândești bine, mai trebuie ceva: să acționezi și mai bine!

e) Servicii post-vânzare. Aici trebuie să vă gândiți la garanții, rapiditate în servire, clienți mulțumiți, poate chiar captivi. Serviciile însoțesc astăzi bunurile într-o măsură tot mai semnificativă, iar service-ul după vânzare asigură succesul oricărei afaceri, deoarece clientul nu se simte abandonat după achiziționare. Mai mult, poate este momentul să reflectați puțin și la un concept cunoscut sub numele de „consum inteligent”, adică unul menit să satisfacă, la un nivel cât mai înalt, cerințele clientului și să ofere satisfacția așteptată, într-un mod mai eficient decât concurenții. În acest fel, bunăstarea consumatorilor și a societății poate spori, iar clienții vă vor mulțumi. Cel puțin, așa sperăm!

Configurarea lanțului valorii pentru o afacere este diferită chiar pentru întreprinzătorii care activează în același domeniu de activitate (prezintă același lanț al activității). Trebuie să căutați să cunoașteți întregul proces pentru a îmbunătăți o verigă și, în final, produsul oferit pieței. Spre exemplu, calitatea prăjiturilor va fi condiționată de calitatea făinii și de calitatea păstrării lor, nu numai de calitatea propriu-zisă a realizării acestora. Toate aceste elemente adaugă valoare produsului, așa cum se poate observa din figura de mai jos:

Lanțul valorii
distribuatorului

Lanțul valorii
clientului

Lanțul valorii
adăugate

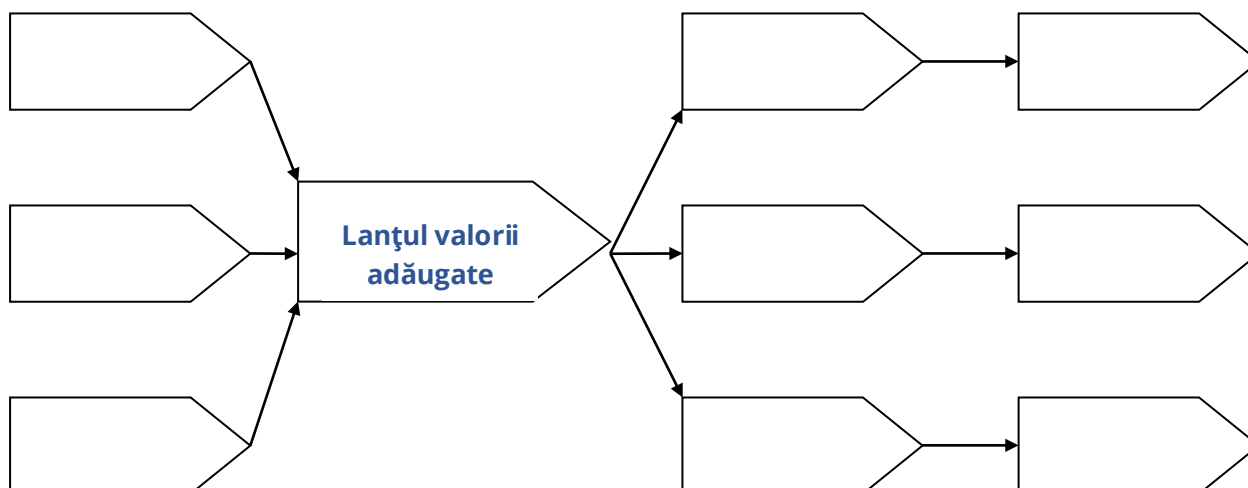


Figura 8.1. Formarea lanțului valorii adăugate

Analiza lanțului valorii recunoaște că avantajele competiționale apar ca urmare a calității legăturilor dintre activități și *modul în care se utilizează resursele*. Înțelegerea mecanismului concret de generare a valorii și demontarea sa în elemente asupra cărora se poate interveni, cu scopul obținerii performanței este nu numai foarte utilă, ci și interesantă.

8.2. Cunoașterea activităților ce compun o afacere

În continuare vom prezenta **estimarea resurselor prin prisma activităților ce compun o afacere** și anume activitatea de producție, comercială, de cercetare-dezvoltare, de personal și financiar-contabilă. În sensul prezentei secvențe de învățare este vorba despre competențe funcționale și ne vom focaliza pe cele mai importante atribute de acest gen, care ar putea genera avantaje competiționale pe termen lung.

8.2.1. Activitatea de producție (operații)

Producția reprezintă procesul de transformare a resurselor tangibile (făină, lapte, zahăr etc.) sau intangibile (cunoștințe, know-how sau cum se face/procedează) în produse finale – bunuri (prăjituri, torturi aniversare etc.) sau servicii (livrare la domiciliu pe bază de comandă, onorarea comenzii pentru o nuntă). Într-o afacere, producția/prestarea asigură realizarea unui produs/serviciu în cantitatea cerută, la o calitate și un cost specificat, într-un anumit timp. Prin calitatea acestor caracteristici generale se încearcă realizarea unui avantaj față de concurenți. Competențele de acest gen sunt asociate cu următoarele atribute ale procesului de producție:

1. Amplasarea geografică (locația) face referire la o logică ce nu ar trebui ignorată. Ea are în vedere eficiența economică și justificarea comercială. Apropierea de domiciliu, dorința de a munci acolo unde trăiești, prețul considerabil mai mic pot fi argumente până în momentul în care nu limitează în mod considerabil afacerea. Rețineți că poate fi vorba despre:

- accesul la piață (vânzări), de exemplu, atractivitatea localizării unei cofetării lângă un parc natural;
- densitatea pieței, numărul zilnic de vizitatori ai parcului de lângă cofetărie;
- accesul la mijloace de comunicare, timpul necesar pentru a ajunge la parc;
- oferta de materie primă, de exemplu, fructele proaspete necesare;
- forța de muncă. Uneori o mică firmă poate stabili o tradiție în zonă, sau poate fi o tradiție care se cere valorificată;
- stimulente fiscale. Poate guvernul dorește să stimuleze creșterea economică dintr- anumită zonă, cum este cazul celor defavorizate.

2. Capacitatea de producție, altfel spus, cantitatea de produse ce urmează a fi realizate. Pentru aceasta este nevoie de aprecierea mărimii pieței. De exemplu, pentru o firmă organizatoare de nunți, o cifră foarte importantă este numărul tinerilor între 18 și 26 de ani. Să spunem că 20.000. Această cifră ne spune câte nunți s-ar putea organiza într-un an. Teoretic, 10.000. Dacă însă 6.000 sunt deja căsătoriți și alți 6.000 nu au asemenea gânduri pentru anul curent, mai rămân 8.000. Adică 4.000 de nunți. Și dacă doar 30% ar apela la serviciile unei firme organizatoare de nunți, ar însemna 1.200, dar nu se știe câți ar apela la serviciile firmei noastre. 5% ar însemna 60. Pentru 30 săptămâni în care se pot organiza nunți, ar însemna 2 pe săptămână. La această cifră ar trebui să ne așteptăm și pentru aceasta ar trebui să ne pregătim.

3. Calitatea producției face referire la capacitatea de a asigura constant produsele cu caracteristicile dorite de consumator. Acest lucru reclamă determinarea nivelului de calitate dorit de consumator, menținerea acestui nivel pentru toate produsele realizate și ameliorarea continuă a nivelului inițial de calitate. De exemplu, cliențele se așteaptă ca brânza Mozzarella necesară preparării pizzei să aibă aceeași calitate, cu atât mai mult cu cât este produsă de același producător. Contrar, ele vor renunța la acel sortiment. Rețineți: cu ce ai cucerit un client, cu aceea trebuie să-l păstrezi!

4. Costurile de producție se referă la cheltuielile înregistrate pentru realizarea producției: cu materii prime, materiale, energie, combustibil, iluminat general, salarii, amortizare etc. Minimizarea acestora necesită abordări speciale. În final, se urmărește obținerea unui cost cât mai mic pentru o calitate dată, astfel încât prețul la care se va vinde produsul să asigure o profitabilitate convenabilă.

5. Stocurile reprezintă cantitățile fizice de materiale, materii prime, componente, produse finite sau produse aflate în curs de realizare. La o cofetărie, acestea trebuie să asigure continuitatea fabricației, satisfacerea clienței și minimizarea costurilor aferente. Tendința actuală este ca nivelul stocurilor să fie minim, ideal „zero”, lucru posibil în condițiile în care, la un

simplu apel telefonic, furnizorii pot aduce, în timp util, bunurile comandate. Atenție, poate fi vorba despre taxe de urgență sau despre prețuri de achiziție mai mari.

6. Termenele de realizare reprezintă condiția temporală legată de satisfacerea necesității consumatorului. Produsul trebuie să fie gata de livrare la momentul în care clientul l-a solicitat, ori când îl solicită. Trebuie să știți că nu sunt foarte mulți clienți dispuși să aștepte, mai ales că au de unde alege, fiind vorba, mai în toate cazurile, de oferte care depășesc cererea.

8.2.2. Activitatea de marketing

Marketingul este rezultatul efortului susținut și continuu de adaptare la cerințele impuse de dinamismul social-economic. Rolul și importanța lui se extind, la fel și domeniile de aplicare. Aceasta din cauza faptului că reprezintă funcția prin care se asigură contactul cu piața și, implicit, cu concurența. Competențele principale sunt legate de:

- poziționarea pe piață (cunoașterea consumatorului în termeni exprimați prin poziția geografică, produs și procentul de piață deținut);
- definirea mixului de marketing (combinație specifică a adalor produs, preț, distribuție și promovare, pentru a influența în sensul dorit cererea pe piață);
- identificarea fazei din ciclul de viață al produsului (concept ce estimează relația dintre volumul desfacerilor sau a profitului și timpul ce a trecut de la lansarea sa; el cuprinde 4 faze: lansare, creștere, maturitate, declin).

8.2.3. Activitatea de cercetare-dezvoltare

Cercetarea-dezvoltarea cuprinde o gamă largă de activități menite să creeze sau să îmbunătățească produse sau tehnologii. Acestea li s-a atașat eticheta de competențe tehnologice. Simpla cheltuie de resurse, în acest domeniu, nu înseamnă că vor apărea și rezultate utile. În cazul nostru, poate că e bine să ne limităm la selecția produsului și a tehnologiei, inclusiv a momentului de înlocuire a acesteia.

8.2.4. Activitatea de personal

Omul reprezintă resursa cea mai importantă într-o afacere, fiind singura resursă care își poate cunoaște și învinge propriile limite, constituindu-se, de cele mai multe ori, într-un potențial neexploatat.

Obiectivul gestionării resurselor umane este de a previziona și pregăti evoluțiile cantitative și calitative care vor afecta resursele umane pe termen mediu și lung, astfel încât acestea să poată fi adaptate la nevoile afacerii.

Dimensiunea cantitativă a personalului se referă la volumul de muncă de o anumită natură prestat într-un proces dat. Acest volum poate fi cuantificat prin numărul de ore de muncă sau de locuri de muncă aferente unei anumite activități.

Dimensiunea calitativă se referă la specializarea profesională proprie fiecărui prestator de muncă, la gradul său de calificare, de experiență etc.

Practica a demonstrat că **principalele probleme** ale unei afaceri, referitoare la resursele umane sunt următoarele:

- atragerea și asigurarea unui personal corespunzător nevoilor;
- preocuparea ca toate posturile de muncă să fie ocupate cu personal pregătit profesional, corespunzător cerințelor posturilor respective;
- asigurarea salarizării corespunzătoare;
- asigurarea condițiilor de evaluare și promovare a acestora;
- urmărirea integrării socio-profesionale și crearea unui climat de muncă propice performanței;
- stimularea potențialului creativ prin utilizarea unor procedee adecvate.

Devine evident că succesul firmei și gradul ei de competitivitate depind, în mare măsură, de calitatea și motivarea angajaților, precum și a colaboratorilor săi (nu de puține ori, se afirmă că succesul unei afaceri este condiționat de găsirea unui contabil bun, a unui jurist etc. care să ofere consultanță, dacă întreprinzătoarea se confruntă cu probleme).

Pe de altă parte, nu este suficient doar să ai angajați și colaboratori foarte buni, ci important este să ai tu însuși, ca întreprinzător, capacitatea de a te autoevalua, de a identifica atât punctele tari (calitățile), cât și punctele slabe (defectele) pe care le ai și pe care trebuie continuu să le îmbunătățești.

Iată de ce, întreprinzătorul trebuie să găsească răspunsuri la întrebări precum:

- Cât de bine sunt informat cu privire la domeniul în care va funcționa afacerea?
- Sunt o persoană perseverentă?
- Câtă putere de muncă am?
- Ce elemente mă motivează?
- Sunt un bună organizator?
- Am încredere în mine, astfel încât să nu mă descurajez în fața dificultăților întâmpinate?
- Am capacitatea de a acționa cu succes în condiții de stres?
- Am capacitatea de a lua decizii cu risc minim pentru afacere, fără a mă implica foarte mult afectiv?

Succesul creării unei afaceri depinde, prin urmare, atât de monitorizarea corespunzătoare a angajaților și colaboratorilor (de la stabilirea necesarului și recrutarea acestuia, până la motivarea și păstrarea lui), cât și de calitățile personale ale întreprinzătorului care acceptă riscurile, inițiază și conduce afacerea, iar înainte de orice, are puterea să se autoanalizeze și să aprecieze dacă dispune de suficiente abilități care să-i asigure succesul.

8.2.5. Finanțe - contabilitate

Buna funcționare a unei afaceri este condiționată și de existența resurselor financiare. Pe bună dreptate se spune că „pentru a face bani este nevoie de bani.” Finanțarea activităților derulate în cadrul unei afaceri reprezintă totalitatea mecanismelor, tehnicilor și a instrumentelor prin care sunt procurate și utilizate mijloacele bănești necesare. Pentru ca afacerea să-și atingă potențialul deplin sunt necesare resurse financiare, dar și o bună administrare a acestora. Din păcate, niciun plan financiar, fie el și „perfect”, nu poate garanta întreprinzătorului rezolvarea tuturor problemelor, dar o estimare detaliată a cerințelor financiare va reduce riscul confruntării cu probleme financiare de nerezolvat. Pentru a evita aceste grave probleme, întreprinzătorul trebuie să găsească răspunsuri, încă înainte de începerea afacerii, la o serie de întrebări, precum:

- Care este suma de bani necesară inițierii afacerii?
- De unde pot obține acești bani?
- Prin ce modalitate?
- Care sunt posibilitățile de a obține sume suplimentare în caz de nevoie?

Cu cât un viitor întreprinzător găsește cele mai bune răspunsuri la aceste întrebări, cu atât va avea șanse mai mari de succes.

Estimarea cerințelor financiare se face, evident, după identificarea ideii de afaceri, deci, după stabilirea obiectului de activitate al firmei și, prin urmare, va ține cont de principalele tipuri de capital necesar inițierii afacerii: capital de pregătire a afacerii și capital de începere a activității.

Capitalul necesar pregătirii afacerii se referă la investiția financiară care trebuie făcută înainte de începerea propriu-zisă a afacerii.

În primul rând, viitorul întreprinzător are nevoie de anumite sume de bani pentru *autorizarea afacerii*.

Așa cum am văzut anterior, pentru a înființa, de exemplu, un S.R.L. avem nevoie de aproximativ 1.000 lei.

Apoi, în multe cazuri, sume importante de bani sunt investite pentru *construirea, renovarea, modificarea sau închirierea* clădirii unde întreprinzătorul își va organiza afacerea. De exemplu, în cazul unui salon de înfrumusețare, dacă nu dispune de spațiul necesar desfășurării activității, viitorul întreprinzător va trebui să plătească pentru a închiria unul, suma variind între 100 lei și 4.000 - 5.000 lei, sau poate chiar mai mult, în funcție de suprafața spațiului, precum și de localizarea acestuia.

În plus, după caz, întreprinzătorul poate avea nevoie de *echipamente și mașini complexe, de echipamente de birou, de licențe speciale* etc. care trebuie achiziționate înainte de demararea afacerii etc. În cazul exemplului nostru este vorba despre tot ceea ce este nevoie pentru dotarea salonului respectiv: mobilier, instrumente și produse pentru coafură, produse cosmetice pentru întreținere corporală etc., aceste cheltuieli variind, din nou, în funcție de exigențele întreprinzătorului. Rețineți faptul că nu toți furnizorii acordă credit comercial unei noi afaceri,

așadar, banii trebuie asigurați la data livrării. De asemenea, în anumite situații, în categoria cheltuielilor de pregătire a afacerii intră și cele solicitate de plata *diferențelor consultanței*, cum ar fi contabilii, experții tehnici în evaluarea clădirii și utilajelor, avocații etc.

Pornind de la aceste categorii de cheltuieli, estimarea resurselor financiare necesare pregătirii afacerii se va face prin investigarea prețurilor practicate de posibili furnizori de bunuri și servicii.

Resursele financiare necesare nu se rezumă doar la sumele de care este nevoie pentru închirierea unui spațiu, achiziționarea de echipamente, cumpărarea de obiecte de inventar. *Există multe alte costuri care cer sume considerabile de bani, funcție de natura activității, mărimea firmei și amplasament.*

Capitalul de începere a activității cuprinde sumele necesare finanțării investițiilor care se fac cu puțin timp înainte de începerea afacerii, în timpul lansării afacerii și imediat după inițierea afacerii.

În această perioadă, întreprinzătorul trebuie să aibă în vedere costul forței de muncă, al stocurilor, costul utilităților și asigurărilor etc. Chiar dacă noua afacere poate atrage, încă de la început, mulți clienți, este foarte posibil ca firma să înregistreze în aceste momente un deficit financiar, pentru că, de regulă, costurile sunt foarte mari în perioada de început. Respectarea "principiului prudenței", adică estimarea cât mai exactă a cheltuielilor și „modestia” în aprecierea viitoarelor venituri reprezintă indicatorul unei conduite înțelepte. Vă poate scuti de multe surprize neplăcute.

În concluzie, pentru a reduce riscul confruntării cu probleme financiare, orice întreprinzător trebuie să realizeze, chiar înainte de demararea afacerii, o estimare cât mai exactă a resurselor financiare necesare. Nu uitați să luați în calcul și o mică rezervă pentru situații neprevăzute. Odată realizate proiecțiile financiare, puteți începe demersurile pentru identificarea surselor de finanțare.

APLICAȚIA NR. 1: Asigurarea resurselor umane necesare firmei. "Omul potrivit la locul potrivit!"

Cum veți face acest lucru? Care sunt criteriile de recrutare a angajaților? Cum se manifestă relațiile dintre salariați și firmă? Cum se realizează salarizarea personalului? Sunt doar câteva posibile întrebări la care vom căuta să dăm răspuns în cele ce urmează.

Recrutarea personalului reprezintă procesul de căutare, localizare, identificare a persoanelor care corespund cel mai bine cerințelor posturilor vacante și viitoare. Recrutarea personalului urmează, logic, etapei planificării resurselor umane. De exemplu, pentru o afacere în domeniul confecționării de îmbrăcăminte la comandă, o firmă își poate propune să organizeze o selecție pentru doi designeri vestimentari, zece croitori/croitoarese, un contabil și un șofer. Acesta ar fi necesarul de forță de muncă necesară. În politica sa (ansamblul liniilor directe care ordonează gândirea și acțiunile), firma, prin întreprinzătoarea-manager, este influențată de următoarele constrângeri:

- condițiile și schimbările de pe piața muncii;
- atracția zonei sau a localității, precum și facilități locale, ca de exemplu: locuința, transportul, magazinele etc.;
- cadrul legislativ sau juridic;
- sindicatele;
- imaginea sau reputația;
- situația economico-financiară.

Criteriile de recrutare se stabilesc la nivelul fiecărei firme, în strânsă legătură cu obiectivele și vor trebui să țină cont de:

- nevoia de forță de muncă a firmei;
- specificul activității firmei;
- structura forței de muncă necesară firmei: studii, specializare, nivel de calificare, vârstă etc.;
- conformitatea cu cadrul legal (Codul muncii etc.).

Etapile de urmat în procesul de selecție a angajaților sunt:

- alegerea preliminară a solicitanților;
- completarea formularului de cerere de angajare;
- interviuarea pentru angajare;
- testarea pentru angajare;
- verificarea referințelor;
- examenul medical;
- interviul final;
- decizia de angajare.

Relațiile dintre firme și angajați depind de trei categorii de **factori**: caracteristicile managerului, caracteristicile angajaților, caracteristicile situației.

Pont: trebuie să vă gândiți la crearea unui mediu de lucru cu sarcini asumate interesante și clare; de asemenea, nu uitați să vă orientați spre angajații capabili, bine pregătiți profesional, cărora să le placă munca în echipă. Din punct de vedere managerial, ar fi bine să vă orientați spre combinarea tipului orientat pe realizări cu tipul participativ.

Relațiile dintre salariați și firmă au la bază **Fișa postului**.

Postul reprezintă adaptarea unei funcții la particularitățile fiecărui loc de muncă și la caracteristicile titularului care îl ocupă.

Fișa postului are mai multe scopuri: ajută la definirea postului pentru noii titulari; servește drept punct de pornire în întocmirea anunțurilor de recrutare; se folosește în stabilirea criteriilor de recrutare; este un instrument de evaluare a performanțelor angajaților. Fișa postului trebuie să conțină date minime despre: denumirea postului de muncă; integrarea în structura organizatorică; responsabilitățile cerute; sarcinile stabilite; activitățile și acțiunile specifice postului de muncă; competențele postului de muncă, contextul muncii; pregătirea necesară postului de muncă, salariul și condițiile de promovare.

Pont 1: Denumirea postului de muncă este luată din nomenclatorul național al profesiilor; poziția postului de muncă este preluată sub forma unei cifre din Clasificarea Ocupațiilor din România (COR).

Obiectivele postului reprezintă definirea calitativă și cantitativă a scopurilor. Acestea justifică rațiunea înființării și funcționării postului respectiv; se regăsesc în obiectivele firmei. Pentru a fi realizate, titularului îi sunt conferite sarcini, autoritate și responsabilități.

Sarcina este o componentă a atribuției, cea mai mică unitate de muncă fixată unui executant, care reprezintă o acțiune clar formulată, orientată spre realizarea unui obiectiv precis; deci, sarcina este elementul concret de acțiune în cadrul atribuției. Atribuția cuprinde ansamblul de sarcini identice necesare realizării unei părți dintr-o activitate.

Autoritatea este o altă componentă a postului care exprimă limitele în cadrul cărora titularul postului are dreptul de a acționa pentru realizarea obiectivelor individuale și exercitarea atribuțiilor. Se referă la ceva ce are dreptul să facă angajatul X.

Responsabilitatea este acea componentă a postului care concretizează latura atitudinală a atribuției și reprezintă obligația titularului de a îndeplini sarcinile și atribuțiile derivate din obiectivele individuale ale postului. Ca obligație de a executa anumite sarcini, responsabilitatea este un răspuns dat autorității, în sensul că autoritatea este acordată sau delegată, pe când responsabilitatea este cerută.

Pont 2: Fișa postului

1. Denumire post
2. Scopul
3. Atribuții
4. Competențe.....
 - esențiale.....
 - dezirabile.....
5. Cerințe comportamentale.....
6. Relații de subordonare cu
7. Relații de colaborare cu.....

Subiecte pentru dezbatere:

- Identificați 3-5 posturi dintr-o firmă organizatoare de nunți. Discutați și analizați în grupul de lucru, pentru fiecare post, obiectivele specifice, autoritatea și responsabilitatea

- Elaborați Fișa postului pentru „Referent relații cu clientela”. Prezentați și comentați în grupul de lucru, conținutul acestei fișe.



Idei de recapitulat și de analizat

Pentru buna funcționare a unei afaceri, indiferent de natura acesteia, este important să se asigure resursele necesare, pentru că numai prin combinarea resurselor, după anumite reguli, se obțin produsele și serviciile care pot să asigure succesul. Care sunt categoriile de resurse identificate pentru ideea dv. de afacere?

În cele din urmă, trebuie reținut că succesul unei firme este condiționat atât de cantitatea cât și de calitatea resurselor materiale, dar mai ales de adaugarea de valoare prin activitățile desfășurate. Ce valoare adăugați în fiecare fază a afacerii dv? Porniți de la activitățile ce au loc și acordați atenție sporită aspectelor financiare.



Întrebări de autoevaluare

1. Explicați relația dintre resurse și performanța în afaceri.
2. Prezentați succint analiza lanțului valorii pentru afacerea la care v-ați gândit.
3. Care sunt cele mai importante surse de finanțare care trebuie avute în vedere pentru demararea unei afaceri?
4. Care dintre sursele de finanțare este mai atractivă din punctul dv. de vedere? Argumentați răspunsul.

SESIUNEA 9: SURSE DE FINANȚARE ȘI SURSE DE DATE PENTRU UN PLAN DE AFACERI



Obiective

- familiarizarea cu diferitele surse de finanțare a unei afaceri
- stimularea inițiativei pentru realizarea proiectelor de mici afaceri;
- cunoașterea importanței și a surselor de date necesare întocmirii unui plan de afaceri;



Cuvinte cheie

Surse de finanțare, Plan de afaceri, afacere



Prezentarea temei

D-na Mioara este o femeie casnică care iubește foarte mult copiii. Are trei copii pe care i-a crescut cu foarte multă grijă și dragoste, care acum sunt mari; fiica ei cea mare se pare că a moștenit-o și a ales să urmeze cursurile liceului pedagogic, dorind să ajungă învățătoare. D-na Mioara își amintește cu plăcere de vremurile în care copiii erau mici și realizează că îi lipsește foarte mult acea perioadă. Acum câțiva ani a avut grijă timp de doi ani de copilul unei cunoștințe și își aduce aminte de acea perioadă ca fiind una frumoasă. Se gândește că ar mai putea face asta. A auzit că multe mămici se plâng de faptul că ajung acasă de la serviciu foarte târziu, programul nepermițându-le să-și supravegheze copiii cele câteva ore de la încheierea programului grădiniței/școlii până la încheierea programului lor de lucru. Soții acestora sunt la fel de ocupați și practic sunt în căutarea unei soluții. În mintea doamnei Mioara a încolțit de ceva vreme ideea că ar putea să se ocupe de un centru de joacă pentru copii. În momentele ei de liniște s-a gândit chiar la unele detalii. Casa ei este destul de mare; una din camere ar putea-o amenaja în acest scop. Are o curte mare și frumoasă; se gândește că părinții ar fi încântați să știe că micuții lor își vor petrece o parte din timp în natură. Ar putea chiar să le ofere o gustare sănătoasă (lapte, gogoși, iaurt, plăcinte, miere de albine, smântână - îi sunt la îndemână). D-na Mioara visează cu ochii deschiși - fata ei cea mare, Andreea, ar putea în curând să o ajute. Are multe cunoștințe pe care ea nu le are - stăpânește foarte bine limba engleză, are cunoștințe în domeniul informaticii, a învățat multe metode noi de lucru cu cei mici - se pare că s-ar completa foarte bine. A văzut-o făcând multe planșe, știe că are multe ore de aplicații la o grădiniță și o școală cu clasele I-IV din localitate. A văzut-o întotdeauna foarte interesată de tot ceea ce face. Adesea îi povestește despre cei mici și în ochii ei se citește preocuparea și bucuria. D-na Mioara se gândește foarte serios acum să aibă o discuție cu ea. Ar vrea ca Andreea să ia în serios propunerea ei. Așteaptă cu emoții momentul când vor avea această discuție. Andreea a privit lucrurile mult mai în serios decât și-a închipuit mama ei.

I-a propus doamnei Mioara să evalueze această idee – să realizeze un plan de afaceri.

9.1. Surse de finanțare a unei afaceri

Găsirea surselor de finanțare a unei afaceri reprezintă un aspect extrem de important pentru orice întreprinzător. De multe ori auzim că, „totul se rezumă la bani”. Trebuie să știți că există mai multe surse potențiale de fonduri bănești pentru finanțarea unei afaceri și anume:

- fonduri proprii și fonduri împrumutate de la familie și prieteni;
- credite bancare;
- finanțări obținute prin programe ale UE destinate IMM-urilor;
- fonduri de capital de risc;
- leasing;
- creditele de la furnizori și clienți.

a) Fonduri proprii și fonduri împrumutate de la familie și prieteni - în această categorie sunt incluse resursele proprii și cele atrase și reprezintă cel mai frecvent punct de plecare în cazul afacerilor mici, cu atât mai mult cu cât, în perioade de criză, de instabilitate economică, băncile sunt foarte reticente.

Această sursă de finanțare are avantajul că asigură flexibilitate, siguranță și independență.

Dezavantajele finanțării din surse proprii sunt date de faptul că:

- fondurile proprii sunt, în general, destul de limitate și pot frâna dezvoltarea afacerii;
- în caz de nereușită, pierderea va fi suportată în întregime de întreprinzător (sau de apropiații săi);
- firma va fi puțin cunoscută de instituțiile financiare și va putea mai greu mobiliza fonduri în situații speciale.

b) Creditul bancar reprezintă o altă sursă de finanțare, cu toate că, în cazul României, accesul la credit al firmelor noi sau de mici dimensiuni este mai dificil. Banca are nevoie de certitudinea că va primi înapoi banii acordați drept credit, iar firmele nou înființate nu oferă această garanție, din diferite motive (nu au istoric, nu au experiență, nu au foarte multe argumente încă). Dacă vă hotărâți să apelați la un credit, este bine să știți că:

- obținerea unui credit poate funcționa ca un semnal ce atestă viabilitatea afacerii în fața altor investitori potențiali;
- necesitatea de a convinge banca de viabilitatea afacerii sau simpla completare a unei cereri de creditare „vă obligă” la analiza, în mod obiectiv, a afacerii dv., ceea ce va permite conturarea unei imagini mai clare a situației financiare viitoare, la identificarea punctelor slabe, a punctelor tari, a oportunităților și a posibilelor amenințări.

Pe de altă parte, *cel mai mare dezavantaj* al creditului bancar îl reprezintă riscul de a pierde garanțiile depuse, sau chiar riscul de faliment, în cazul nerestituirii creditului.

c) Finanțări obținute prin programe europene destinate IMM-urilor

Cunoscându-se reticența băncilor în a acorda credite firmelor noi, există programe de finanțări, atât rambursabile, cât și nerambursabile, care se adresează exact sectorului de întreprinderi nou-înființate.

Fondurile nerambursabile sunt acele ajutoare financiare care se acordă fără a mai fi restituite. Nu sunt credite și, ca atare, nu se percep dobânzi pentru acordarea lor.

În cazul finanțărilor nerambursabile, există un model foarte clar de documentație care trebuie întocmit. Documentația astfel realizată (Cererea de finanțare) intră într-un proces de competiție cu alte documentații depuse de alte firme nou-înființate și cele mai bune proiecte primesc finanțare. *Componentele principale ale unei propuneri de finanțare sunt:*

- Declararea problemei – necesitățile la care se referă propunerea de finanțare;
- Obiective - rezultatele precise, măsurabile și cu un orizont de timp atașat;
- Metode - descriu strategiile, programele și activitățile care vor fi folosite pentru obținerea rezultatelor dorite;
- Rezultate așteptate - descriu clar care vor fi rezultatele imediate după încheierea activităților;
- Evaluare - planul de stabilire a gradului de atingere al obiectivelor și al oportunității folosirii metodelor;
- Buget - oferă un tablou detaliat al tuturor categoriilor de cheltuieli a proiectului;
- Parteneri - organizațiile partenere cooptate în implementarea proiectului și rolul lor;
- Continuarea proiectului - descrie cum va finanța firma proiectul după sfârșitul perioadei de finanțare;
- Prezentarea firmei - descrie firma prin prisma capacităților sale și conturează credibilitatea;
- Sumar - sintetizează cererea de finanțare scurt și concis;
- Anexe - documentele care se atașează proiectului pentru susținerea acestuia.

Aceste *componente* care reprezintă "miezul" sau "sufletul" unei propuneri de finanțare pot fi:

- „fixe”: Problema; Obiectivele; Metodele; Rezultatele așteptate; Evaluarea; Bugetul;
- „flexibile”: Partenerii; Continuarea proiectului; Prezentarea organizației; Sumarul; Pagina de titlu; Anexele.

Fondurile nerambursabile ținesc un spectru larg de probleme, la care poate v-ați și gândit și anume:

- cămine de bătrâni, școli, grădinițe, laboratoare;
- ferme zootehnice (vacii, porci, oi, capre, găini, pui pentru carne, iepuri, struți etc.);
- stupi de albine, ferme de melci, meșteșugărit, prelucrarea lemnului;
- abatoare;
- centre de prelucrare (carne, lapte – iaurt, brânză, cașcaval, smântână);
- turism (pensiuni, cabane, moteluri);
- sere (de flori, de legume), plantații de pomi fructiferi;
- achiziții de utilaje agricole;
- modernizări de plantații de viță de vie;
- laboratoare de prelucrare și îmbuteliere miere;
- centre de colectare și ambalare plante medicinale;
- centre de colectare și ambalare fructe și legume;
- păstrării;
- activități ale IMM-urilor din industrie, transporturi, prelucrare metale/lemn, servicii etc.

Surse potențiale de finanțare sunt programele Uniunii Europene, cele ale Guvernului României etc. (o sursă cuprinzătoare de informații în acest domeniu este website-ul www.finantare.ro). Persoanele care caută informații despre fondurile europene pot apela la site-urile instituțiilor publice, gen Guvern, ministere și diverse agenții. Ministerul Economiei și Finanțelor (www.minind.ro), la secțiunea „Fonduri Structurale” oferă informații detaliate referitoare la modalitatea de accesare a fondurilor și la documentele în baza cărora banii europeni sunt disponibili pentru România. Altă sursă de informare privind anunțurile pentru depunerea de proiecte și licitațiile deschise este site-ul Ministerul pentru Întreprinderi Mici și Mijlocii, Comerț, Turism și Profesii Liberale (www.mimmc.ro/imm/acces_finantare). Pe lângă cereri, acesta pune la dispoziție și ghidurile solicitantului pentru fiecare sursă de finanțare disponibilă în acel moment. De asemenea, paginile de Internet ale Agențiilor de Dezvoltare Regională (organismele care gestionează programele și proiectele finanțate din fonduri structurale) pot fi consultate pentru a afla cât mai multe informații despre posibilitățile de finanțare din surse europene (ex. www.adrvest.ro, www.adrnordvest.ro).

O altă modalitate de informare cu privire la accesarea fondurilor europene este utilizarea site-urilor oficiale destinate fondurilor structurale, precum www.euractiv.ro. sau www.fonduri-ue.ro.

Totodată, pe lângă cele menționate mai sus, pot fi accesate paginile web ale firmelor de consultanță. Dezavantajul este că multe dintre acestea nu oferă informații complete, cei interesați urmând să-i consulte, evident, contra cost.

Fondurile acordate în aceste condiții, teoretic, foarte *avantajoase* (din moment ce sunt nerambursabile) pot deveni o *problemă*, în cazul în care firma nu are capacitatea de a le folosi, în condițiile prevăzute de finanțator.

În plus, întreprinzătoarea trebuie să fie conștientă de importanța condițiilor referitoare la contribuția proprie în cadrul proiectului, precum și la eventualele garanții.

Mai mult, contractarea unui consultant pentru realizarea unei cereri de finanțare este, ea însăși, o activitate care comportă o serie de riscuri: pe lângă riscurile legate de confidențialitatea datelor privind firma, uneori consultantul nici nu are intenția de a realiza măcar documentația solicitată și, de regulă, acesta solicită, cel puțin o parte din bani, înainte ca proiectul să fie aprobat.

În prezent, se pot accesa diferite fonduri europene, precum: FEADR (Fondul European pentru Agricultură și Dezvoltare Rurală) pentru finanțarea programelor de dezvoltare rurală, Fondului European pentru Pescuit (FEP), Fondul European pentru Dezvoltare Regională (FEDR), acesta din urmă oferind, printre altele, posibilitatea de a achiziționa echipamente și tehnologii noi, moderne pentru activități de producție, servicii, construcții, promovarea turismului etc.

În ceea ce privește finanțările rambursabile, acestea constau în finanțarea anumitor bănci din banii publici, care la rândul lor refinanțează IMM-urile. În acest caz, dobânda este mai scăzută decât dobânda pieței.

d) Fondurile de capital de risc

Prin sistemul fondurilor de capital de risc, dv. ca întreprinzător decideți să primiți ca partener în afacere un așa numit „fond de capital de risc”, care aduce o sumă importantă de bani ca aport la capitalul social al societății. În general, este de dorit să fie acționar minoritar la societate și să-și retragă participarea după o anumită perioadă (de regulă 3-5 ani). În România, fondurile de capital de risc sunt interesate, în primul rând, de firmele mari care doresc o infuzie de capital pentru o anumită perioadă. În cazul în care un întreprinzător convinge un fond de capital de risc să i se alăture într-o afacere, atunci firma sa are trei mari *avantaje*:

- Primește o infuzie de capital pe o perioadă îndelungată, timp în care nu trebuie să plătească dobânzi;
- Această infuzie de capital nu figurează în evidențele firmei ca datorii, ci ca surse financiare proprii (este aport la capitalul social);
- Odată cu banii, fondul aduce și specialiștii săi care vor asista întreprinzătorul la managementul firmei.

Totodată, acest tip de asociere cu un fond de capital de risc prezintă un mare inconvenient: întreprinzătorul trebuie să participe cu o sumă mai mare decât a fondului, pentru ca fondul să-și păstreze poziția de acționar minoritar. Alt dezavantaj este dat de implicarea unui partener extern în managementul firmei. În plus, există dificultăți de obținere a fondurilor (în

general, în economiile dezvoltate, se apreciază că numai 1% din cererile de finanțare sunt aprobate).

e) Leasing - ul este o formă specială de realizare a operației de creditare pe termen mediu și lung pentru procurarea, de regulă, de utilaje și echipament.

Echipamentul este cumpărat de către societatea de leasing și se închiriază ulterior solicitantului pe o anumită perioadă de timp.

La sfârșitul perioadei, solicitantul are mai multe opțiuni:

- încetarea contractului;
- continuarea lui pentru o nouă perioadă de timp;
- cumpărarea utilajului/echipamentului la prețul prestabilit.

Avantajele leasingului constau în aceea că:

- permite utilizatorului să folosească resursele proprii pentru alte investiții, evitând imobilizarea acestora în achiziționarea de utilaje sau de alte echipamente;

- facilitează achiziționarea unui bun cu tehnologie ridicată (la finalul contractului de leasing, utilizatorul poate returna bunul societății finanțatoare și poate închiria altul cu performanțe superioare);

- transferă către societatea de leasing efectuarea tuturor procedurilor ocazionate de importul unor echipamente, utilaje, precum și înmatricularea în cazul autoturismelor;

- în comparație cu obținerea unui credit bancar, procedura de obținere a unei finanțări în sistem leasing, cât și derularea unui asemenea contract sunt mult mai facile;

- dobânda aferentă contractului de leasing este, în general, mai mică decât în cazul creditelor bancare;

Trebuie făcută distincția între **leasingul financiar** și **leasingul operațional**.

În cazul contractului de **leasing financiar**, bunurile care fac obiectul contractului de leasing se înregistrează ca mijloace fixe în contabilitatea clientului (utilizatorului), acesta deducând cheltuielile cu amortizarea lui, iar din rata de leasing, cheltuielile cu dobânda. Specific acestui tip de leasing este faptul ca societatea de leasing este doar un intermediar financiar între furnizor și utilizator, având *dezavantajul* că transferă toate riscurile incidente deținerii obiectului contractului către acesta din urmă. Contractele de acest tip sunt complet amortizate, nu pot fi reziliate, iar dreptul de proprietate asupra bunurilor care formează obiectul lor este deținut de către societatea de leasing până la achitarea valorii reziduale, când acest drept este transferat utilizatorului.

În cazul contractului de **leasing operațional**, produsul se înregistrează ca mijloc fix în contabilitatea firmei de leasing, iar valoarea ratei de leasing este în totalitate cheltuială deductibilă pentru utilizator. În mod frecvent, contractele de acest tip au în conținut o clauză de anulare, care permite utilizatorului să renunțe la contract și să restituie bunul înainte de expirarea contractului (bunul s-a uzat moral sau utilizatorul nu mai are nevoie de acesta).

f) Credite de la furnizori și de la clienți

Finanțarea prin această metodă este una din cele mai ieftine finanțări, dar este una pe termen scurt. Se bazează pe faptul că, din momentul în care firma a primit bunurile/serviciile livrate de către furnizori și până în momentul plății efective, întreprinzătorul beneficiază efectiv de un credit din partea furnizorului. O situație asemănătoare apare în cazul în care clienții firmei plătesc anticipat.

Acest tip de finanțare reciprocă se face între parteneri de afaceri care prezintă încredere unul pentru celălalt, și prezintă *avantajul* că, deși sumele care se vehiculează nu sunt foarte mari, sunt suficiente pentru a oferi resursele necesare unei firme, pentru o perioadă scurtă de timp.

Dezavantajul acestei modalități de finanțare este acela că se pot acumula datoriile excesive între parteneri, ceea ce poate duce la blocaje financiare.

Toate sursele de finanțare prezentate mai sus au atât avantaje, cât și dezavantaje. Cu toate acestea, cei mai mulți recomandă pentru început, un start, pe cât posibil, bazat pe forțe proprii. Apoi lucrurile se pot schimba.

9.2. Surse de date necesare întocmirii unui Plan de afaceri

9.2.1. Ce este un Plan de afaceri?

Un plan de afaceri este un document scris care se elaborează pentru evaluarea unei idei de afaceri în cazul în care intenționăm să pornim o afacere. Scopul acestuia este asigurarea managementului operativ al unei afaceri, de aceea se utilizează și în cazul dezvoltării unei afaceri existente. Planul de afaceri cuprinde informații referitoare la:

- afacere
- produse și servicii
- piață și strategie de vânzare
- clienți concurenți, locație
- management
- personal
- aspecte financiare.

Structurarea acestor informații și anvergura tratării fiecărei părți a planului de afaceri se realizează în funcție de scopul pentru care se întocmește.

În cadrul acestei secvențe preocuparea noastră se îndreaptă spre realizarea unui plan de afaceri în scopul evaluării unei idei de afaceri. Asupra acestui aspect ne vom concentra în continuare.

De exemplu, să presupunem că aveți ideea de a vă construi o casă. Aveți terenul pe care puteți construi. Puteți să demarați construcția? *Nu înainte de a avea un proiect.*

Asemănător, să presupunem că aveți ideea de afaceri și știți cum doriți să autorizați afacerea. Putem chiar presupune că afacerea este autorizată. Puteți demara afacerea? Desigur! Afacerea poate fi derulată, dar nu recomandăm acest comportament. Astfel de lucruri se întâmplă de obicei. Și nu puțini sunt cei care, entuziasmați de o idee de afacere, pornesc la drum fără să a se fi documentat suficient în domeniul în care s-au lansat. Și de multe ori, speranțele și visele întreprinzătorilor se spulberă. Acesta este unul din motivele pentru care un număr impresionant de afaceri nu rezistă mai mult de 2 ani. Ca să nu traversăm și noi o astfel de experiență, după ce ne-am stabilit ideea de afacere trebuie să evaluăm potențialul afacerii respective, să aflăm cât mai multe lucruri despre piața pe care vom evolua, despre clienți, despre concurență și nu în ultimul rând despre șansele de câștig de pe urma acestei afaceri. O modalitate eficientă de a găsi răspunsuri corecte la o mulțime de întrebări legate de afacerea noastră o reprezintă planul de afaceri. Deci, nu este bine să ne lansăm într-o afacere fără să ne evaluăm ideea de afacere cu ajutorul planului de afaceri.

O afacere trebuie așadar bine pregătită, din timp, exact așa ca atunci când îți construiești o casă; trebuie ca înainte de a te apuca de construcția efectivă să pui pe hârtie sub forma unui proiect concepția și calculele tale. Acest proiect este planul de afaceri.

Dacă doriți o casă bună, frumoasă, va trebui să aveți un proiect bun.

Tot așa, dacă doriți o afacere bună (profitabilă) - va trebui să aveți un plan de afaceri bine conceput.

9.2.2. Beneficiarii unui plan de afaceri

Există mai multe categorii de persoane aflate în interiorul firmei sau persoane/organizații aflate în exteriorul firmei cărora le poate folosi planul de afaceri. Cui folosește deci planul de afaceri?

- întreprinzătorului – pentru demararea, creșterea dar și pentru managementul operativ al respectivei afaceri;

- managerului – (care nu este proprietar) ca instrument intern de lucru;

- acționarilor – (care nu sunt implicați direct în afacere ca manageri) care doresc să afle care este situația firmei la un moment dat, putând astfel să ia decizii în cunoștință de cauză cu privire la dezvoltarea firmei;

- angajaților – ca instrument de informare privind viitoarea evoluție a afacerii;

- băncii – care acordă creditul pentru demararea unei afaceri sau pentru dezvoltarea unei afaceri. În această situație planul de afaceri trebuie să-i convingă pe bancheri că firma va fi capabilă să returneze eventualul împrumut acordat de bancă;

- potențialilor investitori – care doresc să afle: cine sunteți? ce faceți? de unde veniți? unde vreți să ajungeți? Planul de afaceri trebuie să prezinte convingător șansele investitorilor de a-și recupera profitabil plasamentul efectuat;

- partenerilor de afaceri – actuali sau potențiali. În astfel de situații planul de afaceri informează asupra șanselor de a face împreună o afacere viabilă și profitabilă pentru partenerul respectiv.

Indiferent cui se adresează, planul de afaceri trebuie:

- să fie concis, să evidențieze esențialul: (să cuprindă aprox. 15-25 pag. și anexe);
- să fie clar, să se utilizeze un stil direct, simplu;
- să prezinte cronologic faptele din trecut (în cazul unei afaceri care se dezvoltă) și evoluția viitoare a afacerii;
- să fie bine organizat, logic, precis, bine proporționat;
- să aibă aspect plăcut, să fie ușor de citit;
- să fie prezentat utilizând materiale de calitate: hârtie, dosar;
- să se elaboreze într-un număr suficient de exemplare.

Așadar, va trebui să începeți, cu realizarea unui plan de afaceri pentru ideea dvs., idee care poate deveni o afacere. Se vehiculează numeroase idei ce pot deveni afaceri și multe din ele sunt bune, dar dificultatea constă în faptul că oamenii nu știu cu ce și de unde să înceapă. Multe dintre semnele distinctive ale afacerii, pe care oamenii le asociază cu succesul, constituie dovezi ale unui plan bine gândit, în baza căruia ca inițiatori, să alergați întotdeauna cu folos.

Un plan de afaceri bine întocmit anticipează ce va deveni afacerea pe care doriți să o puneți în practică. Fiecare pas spre dezvoltarea acesteia este determinat de pasul care l-a precedat. Dacă succesiunea acțiunilor este identificată în mod corect, afacerea devine de nezdruccinat. La punerea bazelor afacerii dvs. nu trebuie să vă limitați posibilitățile, alegând drumul cel mai scurt. Un asemenea procedeu poate fi o cale spre eșec. Dacă vrei cu adevărat să inițiezi și să dezvolti o afacere trebuie să participi cu trup și suflet.

Nu uita că cele mai mulți oameni care au astăzi afaceri de succes au început foarte modest dar s-au dedicat trup și suflet activităților pe care le-au desfășurat, reușind să transforme ceea ce la început a fost o idee, într-o afacere de succes.

Și tu poți să reușești! Ai o idee. Trebuie să o evaluezi realizând un plan de afaceri.

9.2.3. Surse de date

Pentru a fi îndeplinite toate condițiile prezentate mai sus, Planul de afaceri trebuie să fie foarte bine documentat. Înainte de elaborarea propriu-zisă a Planului de afaceri va trebui să culegeți informațiile necesare referitoare la afacere și la mediul/contextul în care aceasta se va desfășura.

În procesul de strângere a informațiilor puteți fi ajutat de:

- persoane care vor desfășura activitatea în cadrul firmei, *viitori angajați*, aceștia pot avea unele informații, datorită experienței pe care o au în domeniul respectiv, a cunoștințelor acumulate (în situația în care au desfășurat această activitate anterior, situație de dorit);

- buget; acest ajutor înseamnă cheltuieli suplimentare, deci este de dorit a se apela la el numai atunci când nu puteți obține singură unele informații.

De unde vom culege informațiile?

Sursele pentru culegerea informațiilor necesare elaborării unui plan de afaceri sunt multiple.

Putem apela la diverse publicații, la informațiile dobândite prin diverse canale media, la informațiile pe care le deținem noi ca urmare a activităților profesionale desfășurate până în prezent, la informații obținute de la cunoștințe, prieteni, la informații statistice, la acte normative etc.

Anuarele statistice pot fi utilizate pentru a avea informații referitoare la evoluția sectorului de activitate, a domeniului în care urmează să activați. Din analiza datelor ce evidențiază realizările trecute ale domeniului se pot identifica tendințele de evoluție viitoare.

Monitoarele oficiale oferă informații referitoare la influența mediului ambiant asupra firmei. Trebuie să cunoașteți legile pentru a vă desfășura în mod legal activitatea. Legile pot cuprinde îngrădiri referitoare la afacere. Afacerea pe care o veți demara trebuie să respecte strict ansamblul actelor normative ce reglementează diverse aspecte ale viitoarei afaceri.

Va trebui să culegeți informații referitoare atât la clienții potențiali și cerințele acestora cât și la concurenți.

Foarte important este să priviți bine în jurul dvs., să acordați o atenție deosebită lumii în care acționați și nevoilor ei, să doriți să cunoașteți cât mai mult și, având informațiile, să doriți să realizați ceva, să schimbați ceva.

Obiectivul unui plan de afaceri elaborat pentru evaluarea viabilității unei afaceri este acela de a furniza un răspuns cât mai corect la întrebarea: merită să investesc timp și bani în această afacere?



Idei de recapitulat și de analizat

Pentru o idee de afacere sunt foarte importante posibilitățile de finanțare a respectivei activități economice precum și monitorizarea corespunzătoare a angajaților și colaboratorilor. Eficiența unei firme este influențată semnificativ și de calitatea informațiilor, de operativitatea culegerii, prelucrării și transmiterii lor, precum și de eficiența cu care acestea se transformă în suport decizional. Planul de afaceri este important în toate sectoarele, devenind din ce în ce mai mult un instrument indispensabil, cu ajutorul căruia obținem mai multe informații și astfel avem mai mari șanse să reușim în afaceri.

Elaborarea planului de afaceri se impune pentru a verifica șansele noii afaceri, avantajele pentru întreprinzător, eficiența afacerii, ponderea de piață pe care o va deține noua afacere precum și termenul de recuperare a investițiilor care se vor face pentru respectiva afacere.



Întrebări de autoevaluare

1. Care sunt cele mai importante surse de finanțare care trebuie avute în vedere pentru demararea unei afaceri?
2. Care dintre sursele de finanțare este mai atractivă din punctul dv. de vedere? Argumentați răspunsul.
3. Ce este un plan de afaceri?
4. Cine sunt beneficiarii unui plan de afaceri?

SESIUNEA 10: COMPONENTELE UNUI PLAN DE AFACERI



Obiective

- înțelegerea importanței întocmirii unui plan de afaceri;
- cunoașterea conținutului unui plan de afaceri;
- formarea de deprinderi specifice întocmirii unui plan de afaceri.



Cuvinte cheie

Plan de afaceri, afacere, piață, management și personal, previziuni financiare



Prezentarea temei

Bogdan are 22 de ani. Tânărul, originar din Beiuș, planifică de mai mult timp să/și deschidă o afacere de uscare și prelucrare a fructelor. Un alt tânăr cu inițiativă este și Andrei. Viitorul businessman a decis să își facă o afacere din uscarea și prelucrarea semințelor de floarea soarelui. Tinerii au hotărât să participe la un curs pentru a acumula informații care i-ar putea ajuta să își realizeze visul. În cadrul cursului au fost instruiți de o echipă cu experiență. În total s-au înscris 65 de participanți din care 9 au ajuns în faza finală a concursului "Planul meu de afaceri!". Premiul cel mare a fost obținut de un tânăr care vrea să planteze salcie energetică.

Dorești să devii un întreprinzător de succes? Cu siguranță răspunsul la această întrebare este afirmativ. Ca să nu-ți risipești economiile în afaceri ai căror sorti de izbândă sunt nesiguri, ca să nu-ți risipești timpul și sănătatea într-o afacere cu un potențial extrem de redus, nu te lansa în afaceri până nu afli cât mai mult despre domeniul respectiv. Aceasta se poate face prin elaborarea unui plan de afaceri.

Ca în orice plan, și aici, informațiile în marea lor majoritate se referă la viitor. Multele întrebări la care va trebui să găsești răspuns ca să elaborezi un plan de afaceri te va familiariza într-o măsură mai mare cu afacerea ta. În acest fel, șansele ca neprevăzutul să te surprindă în viitoarea ta afacere se vor reduce în mare măsură.

Dar, ca să realizăm un plan de afaceri, trebuie în primul rând să cunoaștem ce informații trebuie să conțină.

Care sunt componentele unui plan de afaceri?

Nu există un singur model de plan de afaceri. Fiecare întreprinzător poate concepe structura acestuia în raport cu specificul domeniului, cu particularitățile afacerii, cu scopul pentru care se elaborează și nu în ultimul rând corelat cu personalitatea sa. Cu toate acestea,

prezentăm mai jos o structură generală recomandată, care cuprinde elemente ce nu pot lipsi dintr-un plan de afaceri.

Potrivit unei astfel de structuri, un plan de afaceri ar trebui să cuprindă următoarele părți principale:

1. Sinteza planului de afaceri;
2. Afacerea;
3. Piața;
4. Management și personal;
5. Previziuni financiare;
6. Anexe.

10.1. Sinteza planului de afaceri

Deși sinteza planului apare întotdeauna la începutul planului de afaceri, ea se întocmește numai după ce planul a fost elaborat în întregime.

Sinteza planului de afaceri este o componentă foarte importantă a planului de afaceri și este absolut obligatorie, reprezentând un plan de afaceri în forma cea mai concisă. Sinteza trebuie să fie un element incitant ce sintetizează eficient informațiile cuprinse în plan și oferă o primă înțelegere a materialului. Aceasta trebuie să furnizeze un rezumat clar, concis (nu trebuie să aibă mai mult de trei pagini, dar ar fi bine să se încadreze într-o singură pagină pentru a putea fi citit în mai puțin de 5 minute), evidențiind avantajele dumneavoastră unice în atingerea succesului. Sumarul planului de afaceri trebuie scris într-un ton pozitiv și încrezător.

Sinteza trebuie să reflecte o idee de afacere pertinentă, un plan clar de succes, o echipă managerială capabilă, o piață clară, specifică și definită, avantaje competitive de importanță și, nu în ultimul rând, un rezumat solid și credibil al previziunilor financiare.

10.2. Afacerea

10.2.1. Firma. Această parte are caracter introductiv și conține datele de identificare ale firmei. În cadrul acesteia veți răspunde la întrebările:

- Care va fi numele firmei? Numele firmei reprezintă elementul primordial de diferențiere față de competitori și de aceea trebuie ales cu grijă. Numele firmei ar trebui să sugereze: cine sunteți? ce faceți? cum faceți?

- Care va fi forma juridică a firmei? (vezi tema 3)

- Care este domeniul de activitate în care firma își va desfășura activitatea? (de exemplu, producție, comerț, prestări servicii)

- Care sunt produsele sau serviciile pe care firma urmează să le dezvolte?

- Care este locația firmei? Unde va funcționa afacerea?

De exemplu, dacă doriți să vă deschideți un atelier de croitorie, în acest capitol veți menționa domeniul de activitate – prestări servicii; forma juridică, aleasă în urma studierii tuturor posibilităților cu avantaje și dezavantaje – frecvent – SRL. Sediul firmei poate fi locuința în care stați. Tot aici, dacă spațiul vă permite, puteți să vă desfășurați activitatea. Desigur, există posibilitatea achiziționării unui spațiu destinat special desfășurării activității, dar această variantă este destul de costisitoare. De asemenea, există și varianta închirierii unui spațiu, situație în care va trebui să luați în calcul toate cheltuielile generate (cheltuieli cu chiria, utilitățile, eventuale alte cheltuieli).

Referitor la *locație* (amplasamentul firmei) – vor fi prezentate date referitoare la locație, având în vedere că succesul sau eșecul afacerii poate depinde foarte mult de locația ei. Localizarea afacerii este foarte importantă mai ales în cazul activităților de comerț, unde vadul comercial este esențial. În cazul activităților de producție, localizarea în apropierea surselor de materii prime, a clienților potențiali și a căilor de transport este un lucru foarte important. Locația trebuie să fie considerată de către clienți accesibilă și sigură.

În această parte veți răspunde la întrebările:

- Ce zonă este de dorit?
- Care sunt nevoile locației?
- De cât spațiu am nevoie?
- Cum ajung clienții la locația aleasă?
- În zona aleasă iluminarea stradală este adecvată?
- Unde sunt amplasați concurenții?
- Unde sunt amplasați furnizorii?

De exemplu, dacă luăm în studiu o afacere referitoare la deschiderea unei plăcintării, locația este esențială. Zona de dorit este în apropierea unei școli, a unor unități a căror angajați pot să părăsească incinta pentru a-și cumpăra produsul, într-o stație de autobuz, în apropierea autogării, gării, într-o zonă foarte circulată din localitate. Astfel, clienții pot ajunge ușor, de cele mai multe ori locația afacerii fiind în drumul acestora. În situația în care există, veți ține cont de locația concurenților. Nu vă veți amplasa în imediata vecinătate, preferând o zonă neacoperită dar accesibilă, având permanent în minte întrebarea: cine sunt clienții mei și cum ajung la această locație? În acest exemplu mai puțin importantă este locația furnizorilor; procesul de aprovizionare este simplu, ingredientele necesare putând fi procurate cu ușurință, utilizând autoturismul pe care (cel mai probabil) îl aveți.

Descrierea firmei trebuie să explice clar afacerea dumneavoastră, să identifice produsul sau serviciul pe care urmează să îl oferiți. Această parte este considerată răspunsul la întrebările: cine, ce, de ce, unde, când.

10.2.2. Domeniul de activitate – va fi definit foarte clar, reliefându-se importanța acestuia și posibilitățile de dezvoltare pe care le oferă.

În această parte veți răspunde la întrebările:

- Care este domeniul de activitate în care firma își va desfășura activitatea?
- Care sunt elementele caracteristice ale domeniului de activitate?

10.2.3. Obiectivele.

Planul de afaceri trebuie să demonstreze că inițiatorul proiectului are o idee clară asupra a ceea ce își propune să realizeze. Astfel, trebuie să rezulte care sunt scopurile afacerii și care sunt obiectivele în următoarele luni și în următorii ani.

10.2.4. Analiza SWOT.

Fiind de altfel o prescurtare din limba engleză care înseamnă Strengths- puncte tari, Weakness- puncte slabe, Opportunities.-oportunități, Threats.-constrângeri) se prezintă sub forma unei matrici de tipul 2x2. Punctele tari și cele slabe formeaza axa internă a unei afaceri (ex. reputație, locație), iar oportunitățile și amenințările sunt determinate de factori externi afacerii (ex. situația pieței, fiscalitatea). Scopul analizei SWOT este acela de a ajuta întreprinzătorul să valorifice punctele tari, să minimizeze punctele slabe, să recunoască oportunitățile și să evite amenințările.

10.3. Piața

Studierea pieței este absolut necesară înaintea lansării unui produs sau serviciu. Trebuie să estimați mărimea pieței pentru produsul respectiv (și pentru categoria de produse din care face parte), precum și cota de piață pe care vă propuneți să o dețineți. Trebuie să știți dacă este loc pentru încă un producător. De asemenea, trebuie să identificați și tendințele de viitor de pe piață: potențialul de creștere, orientările viitoare ale consumatorilor, posibilitatea intrării/ieșirii de pe piață a unor concurenți etc.

Prezentarea strategiei de vânzare trebuie să se regăsească și ea în planul de afaceri. Va trebui să prezentați principalele acțiuni legate de produs, preț, promovare și distribuție care vor atrage și păstra interesul clienților.

10.3.1. Clienții. În această parte veți răspunde la întrebările:

- Cine cumpără produsul sau serviciul?
- Ce îi determină să cumpere?
- Cât de des cumpără produsul sau serviciul?
- Câți bani cheltuiesc clienții dvs., în mod curent?
- Ce caracteristici ale produsului sau serviciului îi interesează pe clienții dvs. ?
- Ce prețuri sunt dispuși să plătească?
- De ce ar cumpăra de la dvs. ?
- Cum află clientul de produsul sau serviciul dvs. ?

De exemplu, dacă plăcintăria este situată în apropierea unei școli, principalii cumpărători vor fi elevii. Cei mai mulți elevi petrec în medie 6 ore la școală. Aceștia preferă să-și cumpere să mănânce ceva la școală, renunțând la pachetul pe care mama reușește să-l pună doar în ghiozdanele celor mici. Produsul va fi astfel cumpărat în fiecare zi. 1,5 lei (să presupunem că acesta este prețul unei plăcinte) nu pare o sumă prea mare. O plăcintă caldă cu cartofi, brânză sau varză este considerată de părinți o soluție bună comparativ cu produsele mai puțin sănătoase și mai scumpe. Cum află clientul de produsul dvs.? Nimic mai simplu – mirosul unei plăcinte calde te cheamă la rând!

10.3.2. Produse și servicii.

În acest capitol se va realiza o descriere detaliată a produsului/serviciului cu precizarea caracteristicilor care îi vor determina pe clienți să cumpere produsul. Prezentarea produselor/serviciilor vă dă posibilitatea descrierii avantajelor acestora din perspectiva clientului. Studiind la tema nr. 4 clienții, știți acum ce așteaptă aceștia. Documentațiile cu caracter prea tehnic vor fi prezentate la anexe (inclusiv fotografii, schițe, broșuri).

Trebuie relatate avantajele concurențiale distincte și semnificative ale produselor sau serviciilor.

În prezentarea unui produs se recomandă să faceți atât o descriere fizică, cât și o identificare a utilității sau interesului pentru produsul respectiv. Interesul pentru produs poate fi determinat de avantajele funcționale, de satisfacerea mai rapidă și eficientă a unor nevoi în comparație cu produsele concurenței, de o campanie agresivă de marketing, de design-ul lui, costul de producție scăzut, tehnologia superioară etc.

În situația prestărilor de servicii, precizați gama de servicii pe care urmează să o realizați, cum funcționează și căror nevoi ale pieței se adresează. Explicați serviciul cu pașii procesului și beneficiile pe care le oferiți clienților. Completați acest capitol cu destule informații, dar fără să plictisiți cu detalii.

În această parte veți răspunde la întrebările:

- Ce nevoi satisface produsul/serviciul?
- Care sunt caracteristicile tehnico-economice ale produsului/ serviciului?
- Ce calități ale produsului îl fac util și preferat?
- Care sunt punctele slabe ale produselor/serviciilor concurenței?
- Care sunt punctele forte ale produselor/serviciilor concurenței?
- Care sunt punctele slabe ale produsului/serviciului oferit?
- Care sunt punctele forte ale produsului/serviciului oferit?
- Prin ce se manifestă originalitatea noului produs/serviciu?
- Care sunt cheltuielile necesare pentru promovarea vânzărilor?

Să analizăm exemplul referitor la atelierul de croitorie. Să presupunem că ați avut această idee pornind de la faptul că ați dorit să cheltuiți mai puțini bani pentru îmbrăcăminte.

Ați găsit în dulapul dvs. lucruri pe care ați fi dorit să le mai purtați dar care trebuiau modificate. Nu ați găsit în localitatea dvs. o croitorie sau există puține astfel de firme și a fost greu din anumite motive să vă realizați obiectivul. Atunci ați realizat că există posibilitatea de a vă înființa o astfel de afacere. Probabil nu ați fost singura în această situație. Ne putem gândi că sunt perioade grele în viața multor familii; că acestea preferă să repare decât să arunce. Nu este însă singura situație în care se poate apela la serviciile dvs. Se poate să se dorească realizarea unor produse la comandă. Iată deci că firma dvs. ar putea veni în întâmpinarea unor nevoi – de a repara un produs de îmbrăcăminte, de a realiza un produs după dorința clientului. Vă propuneți să oferiți un serviciu de calitate – nu aveți cum altfel – clienții dvs. sunt vecinii, rudele, prietenii, cunoștințele dvs., care vor trebui să revină. Punctele forte ale serviciului dvs. vor fi calitatea și seriozitatea. De fapt, seriozitatea a fost punctul slab al concurenței, cea care va făcut să înțelegeți că este loc pe piață pentru această afacere. Punctul forte al concurenței este experiența, faptul că are o clientelă formată (se pare însă că nu toți clienții sunt mulțumiți), poate o locație adecvată. La capitolul originalitate vă puteți gândi de exemplu la oferirea unor mici cadouri clienților fideli sau la comenzi mai mari; un cadou puțin costisitor dar util ar putea fi un prosop de bucătărie, un șorț de bucătărie, șervețele de masă etc.

10.3.3. Segmentul de piață.

În cadrul pieței generale vor fi determinate segmente de piață căreia afacerea i se adresează. Segmentarea pieței se realizează prin împărțirea clienților în grupe omogene conform unor criterii de segmentare anterior alese (vârstă, sex, stare civilă, ocupație, venit, ritmul în care se consumă produsul sau serviciul).

În această parte veți răspunde la întrebările:

- Cât de mare este piața și segmentul dvs.?
- Unde este situată piața?
- Care sunt tendințele pe piață?
- Există caracteristici unice ale pieței dvs. ?

10.3.4. Concurenții.

Datele referitoare la concurenți sunt de cele mai multe ori greu de obținut. Dar, nu putem renunța la ele pentru că sunt foarte importante. Planul de afaceri trebuie să demonstreze că există un segment de piață care poate fi deservit de către firmă și să arate de ce acesta nu este și nu poate fi preluat de către concurenți. Este important de asemenea, să previzionați reacția concurenței la apariția afacerii dvs. și să precizați cum îi veți face față (vezi cap.4).

În acest capitol veți răspunde la întrebările:

- Care sunt principalii concurenți?
- Care este calitatea produsului sau serviciului oferit de concurență?

- Care este reputația acestuia?
- Cât de fideli sunt clienții concurenței?
- Cum își distribuie concurența produsele sau serviciile?
- Cât de mare este segmentul de piață al concurenței?
- Ce avantaje are concurența?

De exemplu, doriți să vă deschideți un coafor. Poate fi o idee mai veche pe care până acum nu ați pus-o în practică. Ați urmat chiar un curs în acest sens (dacă nu, puteți să vă înscrieți la un astfel de curs). Care sunt concurenții? Toate unitățile de acest fel din localitate, dar mai ales cele care se află în apropierea locației dvs. Dvs. însăși mergeți la un coafor pe care îl apreciați din anumite puncte de vedere, dar căruia i-ați găsit și puncte slabe. De-a lungul timpului poate ați testat cele 2-3 unități de acest fel și aveți astfel informații despre acestea. Aveți de asemenea prieteni, rude, cunoștințe care vă pot da informații despre acestea. E nevoie de o programare? Cu cât timp înainte? Cât este timpul de așteptare? Oamenii doresc să petreacă cât mai puțin timp așteptând acest serviciu. Din răspunsurile la aceste întrebări puteți desprinde avantajele pe care le are concurența și puteți să vă gândiți la avantaje suplimentare pentru viitoarea afacere.

10.4. Management și personal

10.4.1. Procesul de producție.

În situația în care este vorba de o activitate de producție, va trebui să dați detalii în legătură cu procesul tehnologic, utilajele pe care urmează să le achiziționați, furnizorii de materii prime și alte servicii necesare pentru buna desfășurare a procesului de producție.

În acest capitol veți răspunde la întrebările:

- Care sunt etapele principale ale procesului tehnologic?
- Care este necesarul de utilaje?
- Voi avea toate utilitățile necesare?
- Care sunt potențialii furnizori de materii prime, materiale, echipamente?
- Care sunt capacitățile de producție ale furnizorilor?
- La ce distanță se află furnizorii?
- Ce prețuri practică?
- Cum organizez producția?
- Care sunt serviciile anexe de care am nevoie?

Să presupunem, pornind de la exemplul referitor la plăcintărie, că totdeauna membrii familiei au apreciat plăcintele pe care le faceți. Adesea cunoștințele v-au cerut rețeta. Întotdeauna v-au spus însă că nu le-au ieșit plăcintele așa cum v-au ieșit dvs. De fapt, aveți o rețetă veche, de la mama dvs., care o avea de la mama ei. Nu de multe ori a recunoscut soțul că

v-a ieșit o mâncare mai bună decât mamei lui; aceasta este una din puținele situații. E cu siguranță un produs care vă iese foarte bine. De ce să nu profitați de asta? Veți folosi deci această rețetă bine știută de dvs., deloc complicată, care nu necesită mijloace tehnice sofisticate (aragaz, hotă, diverse vase și recipiente), costisitoare, pentru a realiza acest produs. Sunt însă necesare utilități de bază pe care să le aibă spațiul în care vă veți desfășura activitatea: curent, apă, gaz. Veți studia care sunt posibilitățile de aprovizionare, analizând foarte serios toate variantele posibile pentru a putea alege varianta optimă. Veți lua în calcul criteriile precum: calitatea materiilor prime (făină, zahăr, lapte, cartofi, varză, brânză), prețul de aprovizionare, cheltuielile ocazionate de transport, condiții de plată etc.

10.4.2. Management.

Această parte trebuie să demonstreze că întreprinzătoarea este o învingătoare. Câteva caracteristici care merită specificate în prezentarea întreprinzătoarei sunt: încredere în tot ceea ce întreprinde, capacitatea de a face față eșecurilor, inventivitate, perseverență, ușurință în asumarea riscului, dedicare totală. Inițiatorul afacerii va fi managerul afacerii. Trebuie analizate cerințele de educație, experiența necesară, nivelul de cunoștințe, abilitățile de comunicare. În situația în care există decalaje se vor căuta soluții de compensare a acestora.

În această parte veți răspunde la întrebările:

- Care sunt abilitățile principale de care aveți nevoie?
- Ce talente și cunoștințe sunt cruciale pentru reușită?
- Ce pregătire aveți?
- Ce experiență aveți?

10.4.3. Personalul.

Inițierea unei afaceri implică găsirea angajaților potriviți. Succesul afacerii va depinde în mare măsură de existența unui personal bine pregătit și motivat. Oamenii sunt cea mai importantă resursă pe care o are organizația. Oamenii de calitate vor desfășura muncă de calitate.

În această parte veți răspunde la întrebările:

- De câți angajați aveți nevoie?
- Va trebui să organizați cursuri de pregătire?
- Cum asigurați fidelizarea angajaților?
- Care vor fi responsabilitățile angajaților?
- Ce nivel al salariilor se estimează a fi acceptat?
- Care sunt cheltuielile totale cu personalul și care este ponderea acestora în totalul cheltuielilor firmei?

Să ne întoarcem la afacerea referitoare la coafor. Pentru că vă veți implica direct în acest serviciu aveți nevoie de abilități, talent, cunoștințe. Ați ales această afacere deoarece considerați că aveți principalele calități. E o idee la care v-ați gândit demult, poate chiar din liceu când făceați colegelor astfel de servicii și acestea erau mulțumite. Copiii dvs. nu s-au plâns niciodată în legătură cu frizura pe care le-ați făcut-o. Ba chiar v-au apreciat ideile. De asemenea, vecinii și prietenii au fost întotdeauna mulțumiți când au apelat la dvs. Cursul pe care l-ați urmat v-a ajutat destul de mult. Ați aflat lucruri noi și v-a făcut mare plăcere. La finalul cursului ați primit cea mai mare notă la tehnică și creativitate. Acum chiar regretați că nu ați demarat mai devreme această afacere. De câți angajați aveți nevoie? Pentru început ar fi suficient dacă ați avea o persoană care să vă ajute? V-ați gândit deja la o prietenă? Va trebui să urmeze și ea un curs pentru a putea desfășura această activitate? Pentru că doriți să o fidelizați (și pentru că se poate ca situația financiară actuală să nu-i permită) vă puteți gândi să achitați dvs. suma necesară înscrierii la cursul pe care îl va urma.

10.5. Previziuni financiare

Această parte a planului de afaceri este deosebit de importantă deoarece aici se regăsesc răspunsurile la întrebările pe care orice întreprinzător și le pune la început de drum:

- Rezultatele estimate ca fiind posibile de obținut merită efortul de demarare sau de dezvoltare a afacerii?

- Care este nivelul resurselor necesare pentru punerea în practică a ideilor descrise în planul de afaceri?

- Care sunt sursele de acoperire a necesarului de finanțare?

- Cât de repede se pot recupera investițiile făcute?

În cadrul acestei părți a planului de afaceri se prezintă:

- estimarea resurselor necesare demarării afacerii sau pentru dezvoltarea ei;

- sursele prevăzute pentru acoperirea resurselor necesare demarării sau dezvoltării afacerii;

- previzionarea veniturilor;

- previzionarea cheltuielilor;

- previzionarea profitului;

- previzionarea fluxului de numerar;

- estimarea pragului de rentabilitate;

- estimarea structurii patrimoniului firmei la finele perioadei;

- estimarea structurii costului unitar pentru produsele sau serviciile reprezentative.

Principalele instrumente utilizate în planificarea financiară sunt:

- bilanțul inițial previzionat;

- bugetul de venituri și cheltuieli;
- bugetul fluxului de numerar;
- indicatorii economico-financiari.

Bilanțul inițial previzionat

Cu ajutorul acestui instrument vă estimați necesarul de resurse pentru demararea afacerii și în același timp vă gândiți la posibilitățile de acoperire a acestor resurse.

În partea de activ veți înscrie repartizat pe categorii necesarul de resurse pentru demararea afacerii dvs. În pasivul bilanțului inițial previzionat veți înscrie sursele de acoperire a acestui necesar. Desigur, între cele două părți ale bilanțului trebuie să existe egalitate, ceea ce va însemna că aveți sursele necesare demarării afacerii.

Tabelul 10.1. Bilanț inițial previzionat

(UM=lei)

Activ		Pasiv	
A. Active imobilizate (1+2)		A. Capital propriu (1+2)	
1. Imobilizări necorporale		– Capital social	
– cheltuieli de constituire		– Contul întreprinzătorului	
– cheltuieli de amenajare a spațiului		B. Datorii (1+2)	
2. Imobilizări corporale		– Furnizori	
– mobilier		– Credite de la bănci	
B. Active circulante (3+4)			
3. Stocuri			
– materiale consumabile, obiecte de inventar			
4. Alte active circulante			
– Disponibilități în conturi la bănci			
– Disponibilități în numerar			
TOTAL ACTIV (A+B)		TOTAL PASIV (A+B)	

Bugetul de venituri și cheltuieli

Cu ajutorul acestui instrument se sintetizează informațiile referitoare la previzionarea veniturilor, cheltuielilor și a profitului. Se recomandă elaborarea acestui document lunar pentru perioada primului an și trimestrial pentru anul II și III de previziune a afacerii.

Tabelul 10.2. Bugetul de venituri și cheltuieli

(UM=lei)

Indicator	Luna 1	Luna 2	Luna 3	Luna 4	Luna 5	Luna 6	Luna 7	Luna 8	Luna 9	Luna 10	Luna 11	Luna 12	Total
Venituri din vânzări													
Alte venituri													
Total venituri													
Cheltuieli cu materialele													
Cheltuieli cu salarile directe													
Cheltuieli cu salarile indirecte													
Cheltuieli cu chiria													
Cheltuieli cu utilitățile													
Amortizarea													
Alte cheltuieli													
Total cheltuieli													

Profit brut													
Impozit pe profit													
Profit net													
Profit net cumulat													

Bugetul fluxului de numerar

Pentru ca o firmă să-și poată desfășura activitatea este necesar ca aceasta să dispună de disponibilități suficiente. Disponibilitățile bănești sunt necesare atunci când se începe activitatea unei firme, când funcționează normal dar mai ales atunci când se dorește dezvoltarea. Instrumentul cu ajutorul căruia se poate realiza controlul fluxului de numerar (încasări și plăți) este bugetul fluxului de numerar. Acesta reprezintă o previziune a intrărilor și ieșirilor de numerar, într-o perioadă viitoare de timp.

Se recomandă elaborarea acestui document lunar pentru perioada primului an și trimestrial pentru anul II și III de previziune a afacerii.

Tabelul 10.3. Bugetul fluxului de numerar

(UM=lei)

Indicator	Luna 1	Luna 2	Luna 3	Luna 4	Luna 5	Luna 6	Luna 7	Luna 8	Luna 9	Luna 10	Luna 11	Luna 12	Total
Încasări din vânzările lunii curente													
Încasări din vânzările lunii anterioare													
Alte încasări													
Total încasări													
Plăți pentru mat. achiziț. în luna													

curentă													
Plăți pentru mat. achiziț. în luna anterioară													
Plata salariilor directe													
Plata salariilor indirecte													
Plata chiriei													
Plata utilităților													
Plata altor cheltuieli													
Impozit pe profit													
Total plăți													
Sold net numerar													
Sold numerar cumulat													

Indicatori economico-financiari

Cei mai importanți indicatori economico-financiari ce pot fi utilizați la aprecierea rentabilității afacerii dvs. sunt prezentați în tabelul următor.

Tabelul 10.4. Semnificația și modul de calcul a principalilor indicatori economico-financiari

Denumirea indicatorului	Relația de calcul	Semnificație
1. Cifra de afaceri	CA= cantitatea de produse vândută X prețul produsului	Reprezintă suma încasărilor pentru produsele și/sau serviciile vândute într-o perioadă
2. Cheltuieli totale	CT= suma tuturor cheltuielilor (conform BVC)	Reprezintă suma tuturor cheltuielilor efectuate
3. Venituri totale	VT= suma tuturor veniturilor (conform BVC)	Reprezintă suma tuturor veniturilor obținute de firmă
4.a. Profit brut	Pb=Venituri totale-Cheltuieli totale	Reprezintă câștigul obținut în urma vânzării produselor sau serviciilor. Acesta urmează și fie impozitat. După plata impozitului pe profit (Ip) sau a impozitului pe venit al microîntreprinderii (Ivm) obținem profitul net. Acesta se poate repartiza pentru dividende (D) și ridica de întreprinzătoare numai după plata impozitului pe veniturile din dividende (Ivd)
4.b. Profit net	Pn = Pb- Ip (Ivm)	
4.c. Dividende	D=Pn-Ivd	
5. Solvabilitatea globală	$r_{sg} = \frac{\text{Active totale}}{\text{Datorii totale}}$	Reflectă capacitatea firmei de a face față tuturor datoriilor sale, valoarea recomandată fiind în jur de 3
6. Lichiditatea curentă	$\eta_c = \frac{\text{Active curente}(< 1 \text{ an})}{\text{Datorii curente}(< 1 \text{ an})}$	Indicatorul măsoară capacitatea firmei de a-și plăti datoriile curente la termenul când devin scadente, nivelul optim determinat pe baza practicii fiind peste 1,2
7. Durata de încasare a clienților	$dz_{cl} = \frac{\text{Creante clienti}}{CA} \times 365$	Arată numărul mediu de zile de care are nevoie firma pentru a-și încasa facturile de la clienți. Se recomandă o valoare sub 30 zile
8. Durata de achitare a	$dz_{Fz} = \frac{\text{Datorii furnizori}}{CA} \times 365$	Arată numărul mediu de zile necesar firmei pentru a-și plăti furnizorii. Se recomandă o

furnizorilor		valoare sub 30 zile
9. Rentabilitatea vânzărilor	$r_v = \frac{\text{Profit brut}}{\text{Vanzari (CA)}} \times 100$	Rata măsoară cât de mare este profitul brut la fiecare leu vânzări, fiind importantă și tendința de evoluție
10. Rentabilitatea economică	$r_e = \frac{\text{Profit brut}}{\text{Active totale}} \times 100$	Caracterizează eficiența elementelor patrimoniale (activelor) angajate în activitatea firmei
11. Rentabilitatea financiară	$r_f = \frac{\text{Profit net}}{\text{Capitaluri proprii}} \times 100$	Exprimă capacitatea firmei de a obține profit net prin utilizarea capitalurilor proprii de care dispune
12. Pragul de rentabilitate	$pr = \frac{\text{Costuri fixe totale}}{1 - \frac{\text{Costuri variabile totale}}{\text{Cifra de afaceri}}}$	Indicatorul exprimă acel nivel al vânzărilor în care veniturile din vânzări sunt egale cu costurile acestora, adică profitul este zero. Toate vânzările ce vor depăși acel nivel vor aduce profit.

10.6. Anexe

Anexele oferă informații suplimentare, detaliate, care vin în sprijinul planului de afaceri, referindu-se la viitoarea afacere.

Acestea pot fi:

- fotografii, schițe, broșuri;
- pliante de prezentare;
- chestionare aplicate pentru studiul pieței;
- CV-uri ale managerilor sau ale persoanelor importante din afacere;
- informații financiare detaliate: contracte, bilanțe de verificare etc.

Rolul planului de afaceri nu este numai acela de a demonstra că afacerea va fi profitabilă, ci și de a vă ghida pe parcursul desfășurării activității. Este important ca acest document să nu fie lăsat deoparte după demararea afacerii.

Planul de afaceri este deci un instrument esențial pentru înființarea și dezvoltarea firmelor. Cunoașterea și utilizarea permanentă și eficace a planului de afaceri reprezintă o condiție indispensabilă pentru obținerea de performanță economică de către întreprinzători, investitori și manageri.

Să nu uităm că tot ceea ce vedem în jurul nostru este rezultatul a ceea ce inițial a fost o idee în mintea unei persoane. Lumea în care trăim și care e construită de oameni este rezultatul gândirii devenite realitate.

Și dumneavoastră puteți avea idei care să vă permită rezolvarea unor probleme, depășirea unor obstacole, realizarea obiectivelor. Este posibil să realizați ceva de valoare dacă aveți un mod de gândire creativ și faceți ceva nou și diferit de ceea ce ați făcut în trecut.

Ideea pe care o aveți este un mijloc de transport pentru a vă deplasa unde doriți. Aveți ideea, aveți și posibilitatea de a o transforma în realitate. Singura întrebare la care trebuie să răspundeți este: Cât de mult vă doriți să transformați ideea în realitate?

Cunoaștem răspunsul dumneavoastră pentru că urmați acest curs: foarte mult.

Atunci...porniți în această călătorie!

Realizați mai întâi planul care vă va conduce spre împlinirea visului!



Idei de recapitulat și analizat

Prin elaborarea atentă și fundamentată a planului de afacere, întreprinzătoarea își poate asigura obținerea unor avantaje, precum:

- depistarea din timp (pe hârtie) a unor eventuale greșeli, diminuându-se astfel probabilitatea de apariție a unor surprize neplăcute când afacerea devine operațională;

- inițierea în metodică procesului de planificare a unei afaceri, proces ce reclamă o viziune pe termen lung a derulării activității economice inițiate, astfel încât să fie menținută starea de "sănătate" a acesteia, chiar și în contextul modificărilor ce pot apărea în mediul în care firma evoluează;

- inocularea unui sentiment motivat de încredere în propriile capacități manageriale – privind inițierea și derularea eficientă a afacerii – prin întocmirea unui plan de afaceri reușit (argumentat și realist);

- dezvoltarea capacității de a fi convingător în prezentarea ideilor pe care se fundamentează afacerea.



Întrebări de autoevaluare

- De unde obțin informații pentru un plan de afaceri?
- Cum se structurează planul de afaceri?
- Care sunt principalele instrumente utilizate în caracterizarea economico-financiară a afacerii?

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

1. Ban Olimpia - Tehnici promoționale și specificul lor în turism - Editura Economica, București, 2008;
2. Bădulescu Daniel, Bădulescu Alina, Vancea Mariana, Economia întreprinderii, Editura Universității din Oradea, 2008;
3. Bibu Nicolae, Predișcan Mariana, Sala Diana - Management organizațional - Editura Mirton, Timișoara, 2009;
4. Botezat Elena - Strategii manageriale în turism - Editura Economica, București, 2003;
5. Botezat Elena - Tehnici de negociere - Editura Universității din Oradea, Oradea, 2003;
6. Bucurean Mirela - Antreprenoriatul și managementul micilor afaceri - Editura Universității din Oradea, Oradea, 2009;
7. Burduș Eugen - Tratat de management - Editura Economica, București, 2005;
8. Dinu Eduard - Strategia firmei - Editura Economică, București, 2000;
9. Dinu Marin - Economia României. Întreprinderile mici și mijlocii. Cu ce ne integrăm? - Editura Economică, 2002;
10. Dodescu Anca (coord.) - Ghid practic de Action Learning - Editura Universității din Oradea, 2004;
11. Dodescu Anca, Barker Albert, Giurgiu Adriana - Un nou model de Școală antreprenorială în domeniul resurselor umane. Action Learning pentru IMM-urile din județele Bihor, Sălaj și Satu-Mare - Editura Universității din Oradea, 2004, <http://www.cicero.rdsor.ro/02Phare/RO/cusuri/cursuri.htm>;
12. Dodescu Anca, Bugnar Nicoleta, Ghidul integrării IMM-urilor pe piața unică europeană, Editura Universității din Oradea, 2008;
13. Ionescu Gheorghe - Marketizarea, democratizarea și etica afacerilor - Editura Economică, București, 2005;
14. Ionescu Gheorghe, Cazan Emil, Negrușă Adina - Management organizațional - Editura Tribuna Economică, București, 2001;
15. Jones Gary - Primii pași în afaceri - Editura Teora, București, 1997;
16. Karayiannis Anastasios D. - Succesul în afaceri - Editura Economică, București, 1995;
17. Kotler Philip - Despre marketing, Cum să creăm, cum să câștigăm și cum să dominăm piețele - Curier Marketing, București, 2003;
18. Mullins J.W. - Testarea unei idei de afaceri - Editura BIC All, 2007;

19. Nicolescu Ovidiu - Managementul întreprinderilor mici și mijlocii - Editura Economică, București, 2001;
20. Predișcan Mariana, Bibu Nicolae - Startul firmei de succes - Editura Universității de Vest, Timișoara, 2005;
21. Predișcan Mariana, Bibu Nicolae Aurelian - Inițierea și dezvoltarea unei afaceri cu ajutorul planului cu ajutorul planului de afaceri - Editura Mirton, Timișoara, 2002;
22. Sala Diana Claudia, Predișcan Mariana - Managementul IMM-urilor - Editura Universității de Vest, Timișoara, 2008;
23. Sandu Petre - Management pentru întreprinzători - Editura Economică, București, 1997;
24. Sasu Constantin - Inițierea și dezvoltarea afacerilor - Editura Polirom, Iași, 2003;
25. Sasu Constantin - Managementul micilor afaceri - Editura Sanvialy, Iași, 1998;
26. Washington D.C. - Teste pentru a intra în afaceri - Small Business Administration, 1977;
27. Elemente moderne de instruire antreprenorială, Manual de instruire, <http://ict.cdimm.org/romana/index.html>;
28. Revista Biz;
29. Revista Idei de afaceri;
30. <http://www.ideideafaceri.ro>;
31. www.entrepreneur.com;
32. www.sba.gov.

Titlul proiectului:	CENTER FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT LEȘ" - acronim CDDL, cod e-MS ROHU 388
Editorul materialului:	ASOCIAȚIA DE DEZVOLTARE INTERCOMUNITARĂ ZONA METROPOLITANĂ ORADEA
Data publicării:	FEBRUARIE 2022

Acest proiect este cofinanțat de Uniunea Europeană prin Fondul European de Dezvoltare Regională în cadrul Programului Interreg V-A România-Ungaria.

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod necesar poziția oficială a Uniunii Europene.