

Modulul 1. Generarea ideii de afaceri

Cuprins:

1. Tehnici de identificare și generare a ideilor de afaceri;
2. Evaluarea ideilor de business identificate;
3. Produs minim viabil



TIPURI DE ÎNTREPRINDERI

Identificați cum participați dvs. în domeniul de afaceri, în care activați Domeniul se alege frecvent pe baza:

- Caracteristicilor personale
- Rețelelor disponibile
- Patru tipuri principale de afaceri:
 - Producția bunurilor
 - Prestarea serviciilor
 - Comerțul angro
 - Comerțul cu amănuntul

Harta mentala

Aceasta tehnica imbunatateste modul in care o persoana genereaza idei creative de afaceri. Hartile mentale ajuta in valorificarea abilitatii de a gandi logic, controlate de emisfera stanga a creierului si a creativitatii, controlata de emisfera dreapta.

Hartile mentale permit realizarea conexiunilor intre o notiune cheie si alte notiuni secundare, fiind utile pentru:

- concentrarea informatiilor esentiale;
- organizarea informatiilor din diverse surse;
- prezentarea informatiei astfel incat sa arate structura globala a unui subiect.

O harta mentala se realizeaza in patru pasi simpli:

1. Scrieti cuvantul pe care il analizati in centrul paginii si incercuiti-l;
2. Scrieti in exteriorul cercului cuvinte inrudite cu subiectul analizat si uniti-le prin linii;
3. Scrieti cuvinte legate de cuvintele inrudite pe care le-ati gasit si uniti-le prin linii;
4. Scrieti idei si aprecieri referitoare la cuvintele gasite la pasul 3.

Tips & Tricks

- Folositi culori diferite pentru categoriile introduse
- Nu prioritizati
- Utilizati cuvinte si idei cheie
- Mentineti aceeasi forma pentru acelasi nivel de detaliere
- Introduceti embleme, simboluri grafice, poze
- Trasati linii curbe pentru conectarea ideilor

2. Gandirea laterala

Edward de Bono a propus notiunea de „gandire laterala” in anul 1967. Ideea principala este ca identificarea unei idei de afaceri necesita abordarea din mai multe perspective, pana la gasirea celei care poate conduce la succes.

De Bono a sugerat patru factori dominanti asociati gandirii laterale, care este strans legata de creativitate. Este, in primul rand, vorba despre identificarea obiectivelor pe care le urmarim prin construirea afacerii. In al doilea rand, intervine necesitatea de a aborda acele elemente din perspective diferite, in paralel cu renuntarea la gandirea rigida, mecanica (al treilea factor). Al patrulea factor este reprezentat de deschiderea

fata de orice idee, chiar si fata de cele care prezinta (la prima vedere) o probabilitate mica de reusita in practica.

Gandirea laterala si-a gasit aplicatii in generarea de noi idei de afaceri. De la tineri antreprenori si pana la echipele manageriale de varf, gandirea laterala a adus tuturor celor care au aplicat-o o noua perspectiva asupra felului in care functioneaza propria minte si cresterea capacitatii de a propune idei noi, de a gasi solutii si de a obtine rezultate uimitoare. O dovedesc numeroasele companii care utilizeaza gandirea laterala pentru a gasi solutii creative: 3M, DuPont, IBM, Intel, McDonald's, Procter & Gamble, etc., sau miile de scoli din intreaga lume in care metodele gandirii laterale sunt instrumente de predare obisnuite.

3. Brainstorming

Cheia acestei tehnici este generarea unui intregi serii de idei dintre care o puteti alege pe cea mai buna. Se recomanda participarea a 3 pana la 10 persoane din domenii diferite. Brainstorming-ul este o abordare simpla dar eficienta, alcatuita din patru pasi poate fi utilizata pentru generarea ideilor de afaceri:

1. Formulati problema in scris
2. Identificati motivatia personala
3. Propuneti idei
4. Alegeti una sau mai multe idei si puneti-o in practica

Dintre ideile generate trebuie sa o alegeti pe cea mai potrivita din punctul de vedere al aplicabilitatii, resurselor necesare, si a riscurilor. Aveti grija sa evaluati idei prin prisma acelorasi criterii si sa acordati punctaje fiecărei idei. In acest mod veti avea un top al celor mai bune idei de afaceri.

Mai multa inspiratie vei gasi accesand sectiunea Idei de afaceri!

Modulul 2. Modelul de afaceri

Curpinsi:

1. Segmentele de clienți (analiza diferitelor tipuri de consumatori și clasificarea acestora în funcție de nevoi și caracteristici);
2. Profilul clientului;
3. Propunerea de valoare/ Produsul minim viabil;
4. Canalele de distribuție (stabilirea celor mai bune căi pentru a livra propunerea de valoare, în termeni de viteză, efectivitate și eficiență a costurilor);
5. Relațiile cu clienții (identificarea celor mai potrivite tipuri de relații de menținut cu diferite tipuri de clienți);
6. Fluxurile de venituri (stabilirea modurilor de realizare a veniturilor în cazul fiecărui segment de clienți);
7. Activități cheie (descrierea concisă a activităților prin care se realizează propunerea de valoare);
8. Resurse cheie (determinarea a tot ceea ce este necesar pentru a crea valoare pentru clienți);
9. Parteneri (stabilirea partenerilor necesari pentru a dezvolta celelalte ”activități” în afara activităților cheie);
10. Structura costurilor (descrierea consecințelor monetare ale întregului model de afaceri);
11. Surse, oportunități și runde de investiții în finanțare a afacerilor/startup-urilor

Modelul de Afaceri

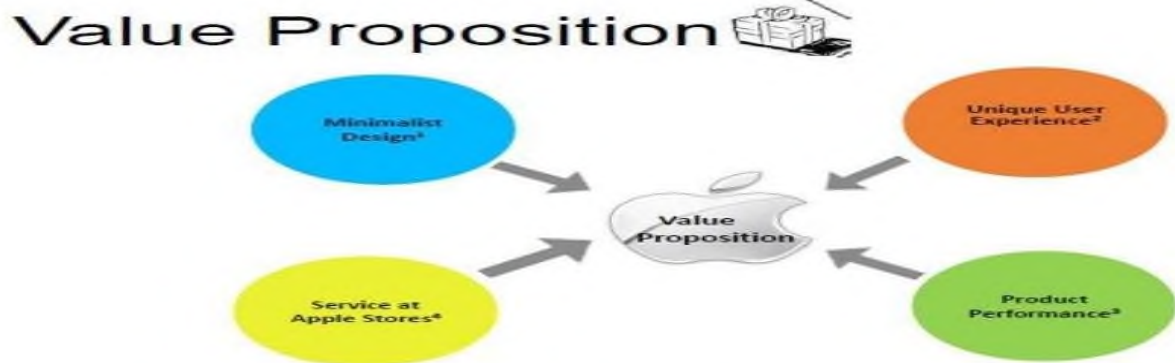
- Componente principale :

1. Modelul de afaceri și propunerea de valoare
2. Segmente și canale ale clienților
3. Relații cu clienții
4. Fluxuri de venituri
5. Activități cheie
6. Resurse cheie
7. Parteneri cheie
8. Structura costurilor
9. Lean Canvas
10. Exemple de modele Canvas de afaceri pentru companii bine-cunoscute
11. Exerciții pe modele Canvas de afaceri



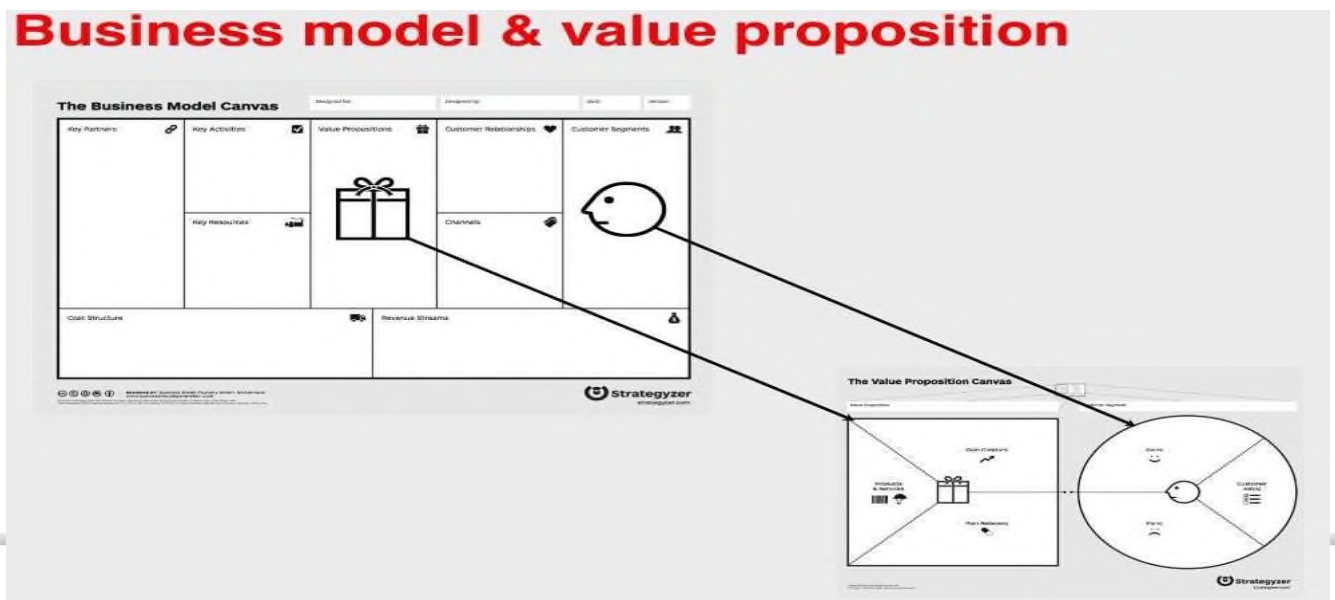
MODELUL CANVASDE AFACERI ȘI PROPUNEREA DE VALOARE

EXEMPLU DE PROPUNERE DE VALOARE (APPLE)



Sources: ¹Burrows & Satariano, (2012); ²Osterwalder & Pigneur (2009); ³Apple Inc. (2014); ⁴Apple Inc. (2014);

Business model & value proposition



MODELUL CANVAS DE AFACERI (BMC)

OUR COMMON LANGUAGE!



Problemă Listati Top 3 Probleme	Soluție Rezumați o soluție posibilă pentru fiecare problemă	Propunere de Valoare Unică Un mesaj unic, clar, și convigator care transformă un vizitator necunoscutor intr-un client interesat	Avantaj Neloial Ceva ce nu poate fi ușor copiat sau cumpărat	Segmentarea Consumatorilor Listati clienții și utilizatorii țintă
Alternative Existente Listati cum aceste probleme sunt soluționate astazi	Indicatorii Cheie Listati cifrele cheie care reflectă rezultatele afacerii dvs.	Conceptul de Nivel Înalt Listati analogia dvs. pentru X:Y (Odnoklassniki este Facebook din Moldova)	Canale Listati calea dvs. către clienți	Primii clienți Listati caracteristicile clientului ideal
Structura Costurilor Listati costurile fixe și variabile	Fluxuri de Venit Listati sursele de venituri			

Lean Canvas is adapted from The Business Model Canvas and is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License.

Analiza de fezabilitate(1)

Scopul analizei de fezabilitate și rolul acesteia în etapa antreprenorială.

Analiza și evaluarea unui proiect propus pentru a determina dacă :

- (1) este fezabil din punct de vedere tehnic (marketing, tehnic)
- (2) este fezabil în limita costului estimat, și (analiza cost- beneficiu)
- (3) Va fi profitabil (financiar)

Analiza costurilor - Calculul pragului de rentabilitate Cum să calculați pragul de rentabilitate??

Acesta este util când vine vorba de produse și unități ale produselor standardizate.

SEGMENTE DE CLIENȚI

- ☐ Piața de masă
- ☐ Piața de nișă
- ☐ Segmentată
- ☐ Diversificată
- ☐ Piață / platformă cu mai multe fațete

Fiecare organizație își propune să răspundă nevoilor unor oameni

Clienții care împărtășesc o nevoie cu care se pot confrunta alcătuiesc un segment

Companiile lucrează în direcția potrivirii propunerilor de valoare cu segmentele de clienți

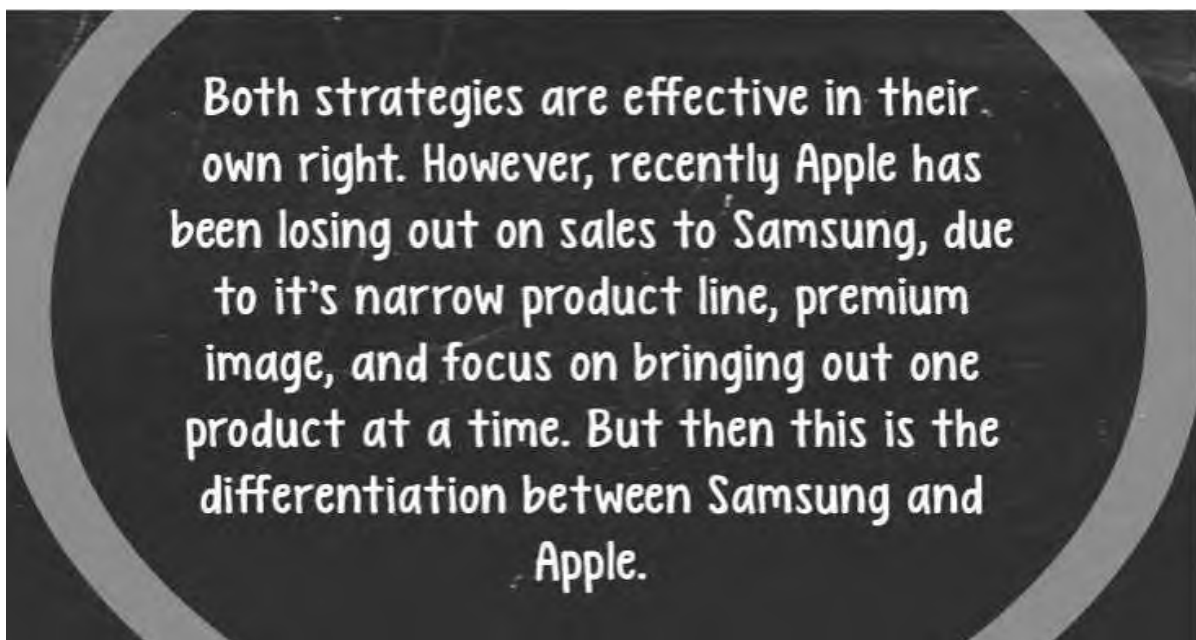
Modelul de afaceri trebuie să determine pe ambele

Toate segmentele de clienți pot fi clasificate în diferite grupuri

Există segmente diferite de clienți, dar le putem menționa pe acestea

SEGMENTE DE CLIENȚI: EXEMPLU

Exemplu: Strategii de segmentare utilizate de Apple și Samsung



CANALE

Canalul este ceea ce compania utilizează pentru a livra valoarea clienților săi

De asemenea, este folosit pentru a lua legătura cu clienții pentru a obține feedbackul lor.

- Există trei etape diferite :
 - Marketing
 - Vânzări
 - Distribuție

Canalele pot fi clasificate în funcție de proprietatea sau natura lor.

Acestea trebuie să combine viteza, eficiența și rentabilitatea.

Canalul trebuie să fie rapid, eficient și rentabil.

Canalul trebuie să fie adaptat pentru confortul utilizatorului final. În ceea ce privește tipul de proprietate, există :

- canale proprii, canale partenerere sau un mix.

În ceea ce privește prezența, pot fi :

- canale fizice sau canale web / mobile.

RELAȚIILE CU CLIENȚII

În ceea ce privește clientul, etapele sunt achiziția, retenția și recâștigarea.

Există șase tipuri principale de relații de afaceri-client. Este folositor pentru a le analiza înainte de a decide:

1. Asistență personală - Un reprezentant de afaceri (RA) asistă clienții
2. Asistență personală dedicată – RA pentru un set special de clienți (nacher de familie)
3. Autoservire - Clienții aleg și iau ceea ce doresc.
4. Servicii automatizate - Ofertă bazată pe preferințele anterioare ale clienților (Amazon)
5. Comunități - Grup coordonat de oameni care ajută afacerea cu oferta
6. Co-creatie - Clienții ajută la stabilirea ofertei de afaceri (Lego)

Co-creație: studiu de caz Nike +

- Ce este Nike+?
- Este o platformă unde alergătorii și entuziaștii sportului pot împărtăși experiențe, rezultate, sfaturi despre diferite tipuri de sport.
- Platformele funcționează ca o rețea socială, iar unul dintre punctele de acces este aplicația Nike + care permite alergătorilor să-și urmărească performanța, să împărtășească experiențe și trasee.

FLUXURI DE VENITURI

- Există 7 moduri în care o companie realizează venituri din fiecare segment de clienți :

1. Vânzarea de active - transferarea proprietății unui bun fizic

2. Împrumut / Leasing / Închiriere - vânzarea unui drept exclusiv asupra unui activ pentru o perioadă (Xerox)
3. Taxe de abonament - încărcarea unui serviciu oferit permanent
4. Taxă de utilizare – taxă pentru utilizarea unui anumit serviciu
5. Licențiere – Perceperea unei taxe pentru utilizarea proprietății intelectuale protejate
6. Taxe de brokeraj - Perceperea unei taxe de intermediere vânzător- cumpărător
7. Publicitate - Taxe pentru publicitate

EXEMPLU: TWITTER

- Exemplu: fluxuri de venituri Twitter
- Licențierea fluxurilor de date
- Conturi promovate
- Tweet-uri promovate
- Analize

ACTIVITĂȚI CHEIE

Activitățile care fac ca o afacere să supraviețuiască

Fiecare afacere trebuie să le identifice și să le includă în planul de afaceri

Aceste activități principale trebuie clasificate într-unul din următoarele grupuri :

1. Producție - proiectarea, crearea și livrarea unui bun fizic
2. Rezolvarea problemelor - principala activitate este de a rezolva problemele altora
3. Platformă / rețea - este legată de acea platformă și de rețea în general.

RESURSE CHEIE

Resursele necesare fiecărei afaceri pentru a crea valoare pentru clienții săi.

Acestea pot fi deținute, închiriate sau furnizate de partenerii companiei.

Există în principal patru tipuri de resurse cheie:

1. Resurse fizice (echipamente, active mici, clădiri, ...)
2. Resurse intelectuale (mărci, brevete, IP, ...) (a se vedea planșa IPR 84.)
3. Resurse umane (personal, contacte, ...)
4. Resurse financiare (acces la produse financiare).

PARTENERI CHEIE

Fiecare afacere trebuie să dețină alianțe strategice cu partenerii. Formarea parteneriatelor necesită combinarea anumitor aspecte :

- Acorduri de parteneriat corect
- Definirea așteptărilor.
- Impact asupra clienților dvs.: trebuie să fie profitabil pentru clienți.
- Situația câștig-câștig: ambii trebuie să obțină profit
- Selectarea parteneriatelor: pentru a economisi timp și bani.

STRUCTURA COSTURILOR

- Consecințele monetare ale fiecărei operațiuni de afaceri
- Le putem avea în vedere pe acestea:
- Atenție pe costuri: minimalizarea costurilor
- Atenție pe valoare: încercarea de a oferi clienților lor cea mai bună valoare
- Costuri fixe: cheltuielile ce nu depind de nivelul de producție al afacerii
- Costuri variabile: depinde de volumul de producție al companiei
- Economii de scară: costul per unitate scade când crește producția
- Economii de scop: oferirea altor produse “conectate “.

OBSERVAȚII GENERALE - POVESTEA

Modelul de afaceri Canvas, este o pădure, componentele sale sunt copacii! Ceea ce este important este pădurea, poate că trebuie să sacrificăm din copaci! Nici o componentă a modelului Canvas nu este importantă în sine! Originea este propunerea de valoare; scopul este de a face profit! Componentele și conexiunile acestora trebuie să fie echilibrate! Toate împreună vor conduce la profitul din propunerea de valoare! Managementul trebuie să vadă pădurea și copacii în modelul de afaceri Canvas!

LEAN CANVAS

Lean Canvas este un model Canvas de afaceri, cu câteva diferențe

- Pentru antreprenorii fără experiență anterioară și / sau într-o afacere riscantă
- Lean Canvas modifică modelul Canvas în următoarele aspecte :

- Partenerii cheie se transformă în Problemă
- Resursele cheie se transformă în Valori cheie
- Activitățile cheie se transformă în Soluție
- Relația cu clienții se transformă
- în avantaje neloiale

Legislație și reglementări

Legislația și reglementările europene relevante privind afacerile antreprenoriale în zona verde

Folosiți cu încredere fișa de reglementări generale pentru fiecare tip de economie verde creată de proiectul GET UP

Fiți conștienți, de asemenea, că economia verde are adesea o legislație și o reglementare specifică fiecărei țări sau a unui anumit eveniment specific regional, ceea ce deseori face ca ideile să nu poată fi reproduse direct

De asemenea, trebuie să fie conștienți de problemele generale de înființare a unei afaceri

Cele mai bune resurse comune sunt World Bank Doing Business Report

Analiza

Modulul 3. Testarea și validarea modelului de afaceri

Cuprins:

1. Tehnici de testare și validare a modelului de afaceri (analiza pieței, concurenței, prețurilor);
2. Produs minim viabil;
3. Business Minim Viabil.

Cum testezi ideea:

Cea mai nerecomandată metodă este clasicul studiu de piață. Acela în care întrebi: ați folosi o astfel de soluție? Ați plăti suma x pentru soluția asta? Răspunsurile vor fi mai degrabă afirmative, însă false. În principiu am folosi orice și am plăti oricât. În realitate, suntem reticienți în a încerca și o altă sare de masă. Ce recomandăm noi startupurilor este să valideze pas cu pas și să asculte propria rațiune mai degrabă decât vocea

colectivă. Caută soluția pe care o vezi tu ideală și implementează-o într-o formă minim acceptabilă.

Validează-o ca produs, nu ca idee, și mergi mai departe.

Ca să testezi piața recomandăm startup-urilor să evolueze în cercuri concentrice:

Faza 1, pilotează cu câțiva apropiați.

Faza 2, convinge apropiații apropiaților.

Faza 3, lansează într-o piață controlată, fie ea companie, oraș sau țară.

Faza 4, go big.

Când testezi un produs, urmărești câteva aspecte care îți spun dacă acesta va fi un succes sau nu:

- Există utilizare repetată, revenire a userilor ([dacă aveți web site](#))?
- Există viralitate, clienți care recomandă mai departe?
- Există un nivel bun de interacțiune cu produsul?

Cele mai importante metode calitative utilizate în cercetarea de marketing sunt:

- Anchetele exploratorii
- Interviuurile

Anchetele exploratorii

a) Anchetele exploratorii realizate în rândul experților. Aceasta este o metodă mai puțin răspândită la ora actuală în România, care se bazează în principal pe interviuri personale directe, neformale, în rândul unor experți sau buni cunoscători ai problemei avute în vedere. O astfel de metodă presupune atât obținerea de răspunsuri la o serie de întrebări, cât și o discuție liberă, care oferă posibilitatea specialistului de a-și exprima propriul punct de vedere. Metoda anchetei în rândul experților este utilizată în special pentru a efectua previziuni pe termen mediu și lung în ceea ce privește evoluția unui domeniu de activitate (un orizont de timp de peste trei ani) sau pentru a obține păreri ale unor respondenți avizați în ceea ce privește un domeniu de cercetare complex, în special atunci când informațiile disponibile sunt foarte puține. Cea mai cunoscută metodă de investigare a experților este metoda Delphi (Lefter, 2004).

b) Anchetele exploratorii realizate în rândul consumatorilor. Acestea urmăresc obținerea unor informații calitative referitoare la modul de percepere a unui produs nou, motive și intenții de cumpărare. Scopul este de a cunoaște reacțiile posibile ale 48 Metode calitative utilizate în cercetarea pieței consumatorilor potențiali la apariția noii oferte. O astfel de metodă folosește un chestionar de 30-35 de întrebări și, pentru că nu sunt cunoscute informații despre populația cercetată, se utilizează o eșantionare multistadială. Astfel, dacă ne referim la o cercetare la nivel de municipiu, inițial se alege

un număr de cartiere, din cadrul acestora se selectează aleatoriu un număr de străzi, pe care se vor efectua interviuri, respectând un pas mecanic la adresele incluse în eşantioane. Mărimea eşantionului este, în mod uzual, cuprinsă între 100 și 400 de persoane, iar rezultatele obținute sunt doar orientative, ele neputând fi extinse la nivelul întregii populații cercetate (Lefter, 2004).

c) Metoda protocolului verbal. Această metodă are în vedere cunoașterea modului de gândire a unui consumator implicat în procesul de cumpărare. În acest caz, prin combinarea metodei observării cu cea a interviului de profunzime, s-a obținut o metodă de cercetare calitativă directă. De obicei, metoda este utilizată la locul vânzării. Practic, în cadrul protocolului verbal, cumpărătorului i se cere „jă gândească cu voce tare” pe parcursul cumpărării, respectiv să relateze ce vede și ce gândește. Metoda protocolului verbal este foarte utilă în domeniul comerțului, în special pentru marile magazine care comercializează și alimente (Lewis, 2001).

Interviurile

a) Interviul neformal. Această metodă presupune discuții libere purtate cu colegii, prietenii, clienții, în diferite situații: un minichestionar, exprimarea propriilor păreri și convingeri, satisfacțiile sau plângerile acestora. Interviul neformal poate fi realizat de directorul de marketing sau de o altă persoană din cadrul departamentului de marketing. Totuși, această metodă poate furniza date neconcludente și prezintă un grad mare de subiectivism. b) Interviul individual de profunzime. În funcție de gradul de libertate a discuțiilor, acesta poate fi nestructurat și nondirectiv sau semistrukturat și semidirectiv. În primul caz, al unui interviu de tip nondirectiv, se lansează o temă în discuție, iar respondentul este pus în situația de a relatea orice îi trece prin minte referitor la tema respectivă. Este o variantă mai puțin utilizată deoarece varietatea mare a răspunsurilor face dificilă interpretarea rezultatelor (Lefter, 2004).

c) Interviul de grup (focus-group). Metoda focus-group-ului presupune o discuție amplă pe diferite teme cu un grup de subiecți, care poate dura de la o oră până la două ore. Participanții la un focus-group trebuie selectați cu atenție și trebuie să răspundă mai multor cerințe cum ar fi: • să cunoască relativ bine problema supusă dezbaterii; • să existe o omogenitate a grupului din punct de vedere al vârstei și nivelului de instruire (plaja de vârste nu trebuie să fie extrem de mare, spre exemplu, nu pot fi incluși adolescenți și pensionari în același grup), iar gradul de instruire în interiorului aceluiași grup nu trebuie să difere foarte mult; • să dorească să participe la discuții și să cunoască anticipat durata și obiectivele discuției, să fie recompensați pentru efortul lor și pentru timpul alocat (Malhotra, 2004). I

d) Grupul nominal. Este o metodă puternic structurată care presupune intervenții ale membrilor grupului strict legate de o serie de întrebări care aprofundează tema supusă dezbaterii. Se utilizează pentru: evaluarea ideilor de noi produse sau servicii, generarea și identificarea criteriilor de alegere a unui produs, informațiile necesare

cumpărătorilor în procesul de alegere a unui produs, gradul de dotare cu produse și schimbarea acestora

Tehnicile proiective

a) Testul de asociere a cuvintelor. Se întocmește o listă de cuvinte inductoare și se cere subiectului să asocieze fiecare cuvânt de pe listă cu primul cuvânt care îi vine în minte. Este o metodă care presupune cronometrarea și, de obicei, intervalul de timp între citirea a două cuvinte consecutive nu este mai mare de zece secunde. Scopul utilizării acestei metode este de a testa potențialul numelor de marcă sau al cuvintelor cheie din sloganul promoțional.

b) Metoda completării frazelor. Se bazează, de asemenea, pe principiul liberei asocieri. Subiectului i se cere să completeze personal (nu i se citesc în vederea completării) un număr de fraze lăsate neterminate cu prima propoziție/primul cuvânt care îi vine în minte. Metode calitative utilizate în cercetarea pieței și în general pentru a testa potențialul cuvintelor cheie utilizate în reclame, sloganuri și în general pentru a pretesta comunicarea promoțională a firmei. Pentru prelucrarea răspunsurilor se are în vedere frecvența apariției unei asocieri și analiza de conținut (Malhotra, 2004).

c) Testul percepției tematice. Acesta reprezintă o metodă proiectivă care se bazează pe utilizarea unor desene sau imagini cu produse, iar consumatorilor li se cere să relateze ceea ce se întâmplă în imaginile respective, ce fac acele personaje. Se pornește de obicei de la un set de 20 de imagini și li se cere subiecților să imagineze ce fac personajele respective în succesiunea de imagini prezentată. În mod uzual, o asemenea metodă este utilizată pentru a caracteriza comportamente de consum, iar imaginile prezintă în acest sens un context de consum. Spre exemplu, un obiectiv ar putea fi procesul de cumpărare a unei mașini de spălat de către membrii unei familii, imaginile prezentând situații din momentul în care pleacă la cumpărături și până când revin la domiciliu cu produsul respectiv. Interpretarea rezultatelor testelor de asociere este dificilă și necesită de multe ori participarea psihologilor care au experiență în utilizarea metodei respective (Lefter, 2004).

d) Tehnica persoanei a treia. Este acceptată drept o metodă proiectivă care se particularizează pe interviuarea subiecților și aflarea răspunsului lor în legătură cu ceea ce crede o a treia persoană despre produsul sau serviciul analizat. Astfel se consideră că respondenții își vor transfera propriile convingeri și atitudini asupra celei de-a treia persoane.

e) Lista de cumpărături. Metoda este utilizată pentru cunoașterea procesului de alegere a unor produse sau mărci de produs pentru consumul curent. Metoda presupune conceperea unei liste de produse care trebuie cumpărate pentru gospodărie: cantități și mărci. Există două liste de produse identice, cu excepția mărcii pe care o avem în vedere. Se cere respondenților să facă un efort de imaginație și să descrie persoana care

alege fiecare listă de produse. Se vor identifica în acest mod asocierile mărcii analizate cu trăsăturile clienților care aleg această marcă (Malhotra, 2004).

Etape în analiza concurenților

- 1) *Identificarea concurenților*
- 2) *Evaluarea obiectivelor concurenților*
- 3) *Depistarea atuurilor și slăbiciunilor*
- 4) *Anticiparea reacțiilor concurenților*
- 5) *Împărțirea concurenților pe categorii*

Identificarea concurenților efectivi pentru o întreprindere este o operațiune relativ simplă. Foarte complexă este însă identificarea concurenților potențiali. În acest scop trebuie să se țină seama de cele patru nivele la care poate să apară concurența și anume:

- 1) la nivelul întreprinderilor care oferă un produs material sau un serviciu asemănător, pe aceeași piață și la același nivel al prețului;
- 2) la nivelul tuturor întreprinderilor care fabrică același produs;
- 3) la nivelul întreprinderilor care satisfac aceeași nevoie;
- 4) la nivelul întreprinderilor care fabrică aceeași clasă de produse;

Concurență în cadrul unei piețe

Această formă a concurenței impune mutarea centrului preocupărilor de la produsul fabricat la nevoile clientelei. Luarea în considerare a nevoilor consumatorilor lărgeste concurența și întărește poziția întreprinderii pe piață. Ori de câte ori dorește să cucerească un nou segment de piață, ea trebuie să estimeze partea de piață deținută de fiecare întreprindere concurentă și puterea ei de reacție, succesul depinzând de modul în care va reuși să satisfacă la un nivel superior nevoile de consum ale noilor clienți.

Cunoașterea concurenților potențiali și efectivi este foarte importantă pentru înțelegerea strategiilor acestora. În condițiile în care două sau mai multe întreprinderi își pun de acord strategiile concurențiale, se ajunge la așa numitele grupuri strategice (care reunesc mai multe întreprinderi din același sector și practică strategii asemănătoare). Ca urmare, concurența se va purta în astfel de situații atât în interiorul grupurilor (între întreprinderile componente), cât și între grupurile de întreprinderi.

Evaluarea obiectivelor concurenților

Performanțele unei întreprinderi, ramuri sau ale unui sector de activitate depind de strategiile de dezvoltare adoptate, strategii care permit sau nu permit asigurarea unor anumite avantaje concurențiale pe termen lung și înfruntarea cu succes a întreprinderilor

concurente. Ca urmare , înainte de a-și formula propria strategie și de a-și fixa propriile obiective de atins, întreprinderea trebuie să evalueze strategiile și obiectivele fixate de concurenții săi.

Depistarea atuurilor și slăbiciunilor

Punctele forte și slăbiciunile concurenților depind parțial de obiectivele pe care și le propune întreprinderea în cauză, hotărâtoare în acest caz se dovedește capacitatea ei de a le realiza cu mijloacele de care dispune.

În scopul evaluării forței unei întreprinderi concurente, este necesar să se ia în considerație principalii parametri care o definesc:

- 1) cifra de afaceri;
- 2) poziția pe piață;
- 3) mărimea absolută a profitului și rata rentabilității;
- 4) cash-flow-ul;
- 5) programul de investiții;
- 6) capacitatea de producție;
- 7) capacitatea de cercetare etc.

Anticiparea reacțiilor concurenților

Pentru a-și întări poziția pe piață , fiecare întreprindere apelează la anumite psihologii manageriale, reacționând în mod particular la acțiunile întreprinse, pe linia concurenței, de celelalte întreprinderi. În sprijinul anticipării reacțiilor concurenților la diferite strategii concurențiale vin următoarele reguli;

- a. echilibrul este cu atât mai stabil, cu cât concurenții au forțe mai apropiate (ca mărime) și cu câți-au fixat strategii mai asemănătoare
- b. echilibrul este instabil dacă pe piață există un factor unic de succes (cum ar fi dotarea tehnică deosebită sau experiența îndelungată)
- c. cu cât numărul factorilor de succes este mai mare și cu cât numărul întreprinderilor care beneficiază de ei este mai însemnat, cu atât va fi mai mare numărul concurenților care pot coexista pe aceeași piață.
- d. din regula precedentă poate fi dedusă o altă regulă: cu cât numărul factorilor cheie de succes este mai mic cu atât va fi mai redus numărul concurenților.
- e. ori de câte ori partea dintr-o piață deținută de o întreprindere reprezintă circa 50% din partea deținută de o alta, stabilitatea pe piață este foarte probabilă.

Împărțirea concurenților pe categorii

În funcție de modul în care reacționează la deciziile luate de alte întreprinderi referitoare la preț, lansarea produselor noi, investițiile promoționale, canalele de distribuție, soluțiile publicitare etc., concurenții pot fi încadrați în una din următoarele categorii:

- concurenții depășiți, care nu reacționează suficient la modificările pieței;
- concurenții selectivi, care reacționează doar la anumite forme de atac;
- concurenții feroce, care spre deosebire de cei selectivi, reacționează cu violență la toate atacurile recepționate;
- concurenți aleatori, care nu reacționează în mod coerent (la fel) în toate situațiile (uneori contra atacând, alteori rămânând pasivi).

Prețurile

Toți acești factori sunt luați în considerare la stabilirea pretului unui bun sau serviciu, având un rol determinant în desfășurarea etapelor planificării strategiei de preț. Factori interni:

1. Costul de producție reprezintă totalitatea cheltuielilor pe care le efectuează întreprinderea pentru realizarea unui produs. Ele sunt costuri directe, numite cheltuieli variabile pentru că mărimea lor se modifică în aceeași direcție cu cea a cantității de produse (materii prime, materiale, combustibil și energie pentru producție, salarii, etc.) și costuri indirecte numite cheltuieli fixe, întrucât, într-un interval de modificare a cantității de produse rămân neschimbate (amortizarea capitalului fix, energia pentru iluminat, combustibilul pentru încălzit, chiria, etc.). Suma tuturor cheltuielilor făcute pentru realizarea produsului formează costul total unitar, sau costul pe produs, care se va recupera, prin vânzarea produsului la prețul de piață.
2. Etapa ciclului de viață a produsului este un factor ce trebuie avut în vedere, deoarece de regulă în faza de introducere, se practică un preț relativ ridicat, în faza de creștere unul moderat, în cea de maturitate începe să scadă, iar în faza de declin în funcție de alți factori poate să scadă sau să crească.
3. Strategia de distribuție – influențează prețul prin câștigarea accesului la canalele de distribuție.
4. Strategia de promovare – se corelează, prețul, care devine instrument promotional.
5. Organizarea internă – desemnează responsabilitățile în domeniul stabilirii și controlului prețurilor, în funcție de structura organizatorică a firmei. Tipic, în procesul stabilirii prețurilor sunt implicate departamentele (compartimentele) de marketing, vânzări și contabilitate, fiecare având o viziune proprie care trebuie pusă în comun, pentru a elimina pe cât posibil riscurile în acest domeniu.

Conceptul de produs minim viabil a apărut ca o componentă cheie a „[Lean Startups](#)” și a fost definit de Eric Ries - fondator al conceptului de MVP - ca un construct care ajută companiile să ia decizii mai bune și mai rapide, în același timp fiind mai puțin risipitoare.

Un produs minim viabil (MVP) este o versiune a unui produs care are suficiente caracteristici și funcționalități pentru a-i mulțumi pe primii clienți, care îți oferă în același timp feedback util pentru dezvoltarea viitoare a produsului. Aruncând o privire simplă asupra conceptului general de produs minim viabil, dorești să testezi piața cu o primă versiune minimă a produsului pentru a te asigura că ideea ta. este validată și acceptată de piață înainte de a investi mulți bani în design și caracteristici mai avansate.

Un principiu esențial al conceptului MVP este că creezi un produs autentic (care ar putea fi la fel de simplu ca o pagină de start sau un serviciu care pare a fi automatizat, dar este în întregime manual în culise) pe care îl poți oferi clienților și să îi monitorizezi efectele și comportamentul clienților cu acesta. Este mult mai sigur să observi ce fac oamenii cu un produs decât să îi întrebi ce ar face.

[Eric Ries](#), cel care a introdus conceptul de MVP ca parte a metodologiei sale [Lean Startup](#), descrie scopul unui MVP astfel: Este versiunea unui produs nou care permite unei echipe să colecteze cantitatea maximă de informație validată despre clienți cu cel mai mic efort.

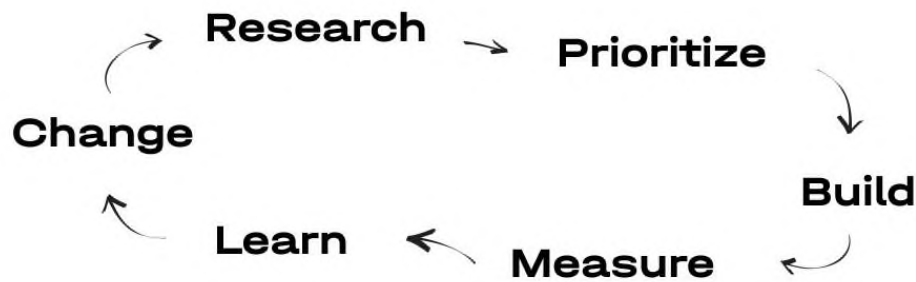
Un startup poate alege să dezvolte și să lanseze un MVP, deoarece echipa sa dorește să: Lanseze un produs pe piață cât mai repede posibil

Testeze o idee cu utilizatori reali înainte de a alocă un buget mare pentru dezvoltarea completă a produsului

Afle ce rezonază cu piața țintă a companiei și ce nu

Pe lângă faptul că îți permite să validezi o idee pentru un produs fără al construi până la capăt, un MVP poate ajuta, să minimizezi timpul și resursele pe care altfel le-ai putea dedica pentru a construi un produs care nu va avea succes.

Cum dezvolți de fapt un MVP și cum va ști echipa ta când aveți un MVP care este gata de lansare? Iată câțiva pași strategici de urmat.



Înainte de a hotărî ce caracteristici să construiești, primul pas în dezvoltarea MVP-ului este să te asiguri că produsul se va alinia cu obiectivele strategice ale echipei sau ale companiei.

Care sunt acele obiective? Lucrezi la un număr minim de venituri în următoarele șase luni? Ai resurse limitate? Aceste întrebări ar putea afecta dacă acum este chiar momentul să începi dezvoltarea unui nou MVP.

De asemenea, întreabă-te ce scop va servi acest MVP. Va atrage noi utilizatori pe o piață adiacentă pieței pentru produsele tale existente? Dacă acesta este unul dintre obiectivele tale actuale, atunci acest plan MVP ar putea fi viabil din punct de vedere strategic.

Dar dacă prioritatea actuală a startup-ului este să vă concentrați în continuare pe piețele de bază, atunci s-ar putea să trebuiască să renunțați la această idee și să vă concentrați, probabil, pe un MVP conceput pentru a oferi noi funcționalități pentru clienții existenți.

Acum că ai stabilit că planurile MVP sunt aliniate cu obiectivele de afaceri, poți începe să te gândești la soluțiile specifice pe care dorești să le oferi utilizatorilor. Aceste soluții, pe care le poți scrie sub formă de *user stories*, *epics* sau caracteristici, nu reprezintă viziunea generală a produsului - doar subseturi ale acelei viziuni. Ține minte, poți dezvolta doar un număr mic de funcționalități pentru MVP.

Va trebui să fii strategic/ă în a decide ce funcționalitate limitată să includă în MVP-ul tău. Poți baza aceste decizii pe mai mulți factori, printre care:

Cercetarea utilizatorilor

Analiza competitivă

- ▶ Cât de repede vei putea itera anumite tipuri de funcționalități atunci când vei primi feedback de la utilizatori
- ▶ Costurile relative pentru implementarea diferitelor *user stories* sau *epics*.
- ▶ Acum că ai cântărit elementele strategice de mai sus și ai stabilit funcționalitatea limitată pe care o dorești pentru MVP-ul tău, este timpul să transpui acest lucru într-un plan de acțiuni pentru dezvoltare.

Notă: este important să ții cont de V în MVP - produsul trebuie să fie viabil. Aceasta înseamnă că trebuie să permită clienților tăi să finalizeze o întreagă sarcină sau un proiect și trebuie să ofere utilizatorilor o experiență de înaltă calitate. Un MVP nu poate

fi o interfață de utilizator cu multe instrumente și caracteristici pe jumătate construite. Trebuie să fie un produs funcțional pe care compania ta ar trebui să-l poată vinde.

Majoritatea startup-urilor se confruntă cu un deficit de resurse atât financiare, umane dar și de cunoștințe. Din această cauză adesea se recurge la ajutorul prietenilor sau rudelor pentru dezvoltarea unui MVP. Dar în prezent oricine poate învăța în termeni foarte restrânși una din multitudinea de platforme no-code de creare a website-urilor și aplicațiilor mobile. De regulă acestea sunt adaptate pentru persoane care nu cunosc deloc sau foarte puțină programare, au foarte mult conținut educațional video și text pentru a ajuta utilizatorii noi să se familiarizeze cu instrumentele. XY Partners recomandă echipelor sale să adopte platformele no-code [Bubble](#) și [Adalo](#) pentru ași dezvolta rapid un MVP.

Modulul 4. Planul de afaceri – Proiectarea activităților pentru lansarea și dezvoltarea afacerii

Cuprins:

- ▶ Stabilirea obiectivelor de dezvoltare strategică și a activităților;
- ▶ Resursele necesare pentru atingerea obiectivelor, realizarea activităților;

- ▶ Echipa și stabilirea rolurilor;
- ▶ Diagrama Grantt

Procesul de planificare a afacerii

O afacere este intenția unei persoane de a întemeia o firmă în mod individual sau în asociere cu alte persoane, pentru a desfășura anumite activități în scopul obținerii de profit.

Planificarea nu trebuie privită ca un răspuns rigid la toate problemele firmei. Condițiile interne și externe se vor schimba, impunând modificări ale direcției de acțiune.

De ce ai nevoie de un plan de afaceri?

1. Pentru a descrie afacerea;
2. Pentru a afla de care anume resurse vei avea nevoie;
3. Pentru a planifica activitatea în așa mod, încât ea să fie profitabilă;
4. Pentru a stabili scopul și obiectivele care ar duce la atingerea acestuia;
5. Pentru a demonstra că raportul dintre eforturi și efecte justifică investiția;

Structura Planului de afaceri.

Planul de afaceri este un document analitic în care:

- sunt clar definite obiectivele companiei;
- este determinată strategia de realizare a acestora;
- este dezvăluit modul în care vor fi folosite resursele existente pentru atingerea scopurilor

Sugestii:

- Planul trebuie să fie cuprinzător și concis
- Încercați să adoptați un limbaj clar
- Organizați-vă ideile în capitole distincte, care să se refere la aspecte specifice.

Conținutul unui plan de afaceri

- Descrierea companiei
- Misiune/Valori
- Scurt istoric
- Obiective
- Produse și servicii

- Caracteristici
- Beneficii
- Stadiul de dezvoltare
- Tehnologia utilizata (unde este cazul)
- Viitoare produse sau servicii
- Analiza pieței și a industriei
- Cota de piata si potentialul de crestere
- Piata tinta.
- Segmentarea pietei
- Nevoi
- Trenduri
- Analiza industriei
- Concurenta
- Oportunitatile oferite de piata
- Strategie și implimentare
- Management
- Structura organizationala
- Echipa de management
- Plan de recrutare si instruire
- Planificare financiară
- Plan sumar / complet / operațional
- Model de plan
- Anexa
- Previziuni financiare: 3-5 ani
- Previziuni de cash-flow
- CV-urile

Importanța planificării

Prin intermediul planului de afaceri antreprenorul poate conduce și controla întreg procesul de demarare a afacerii sale;

Atragerea unui credit bancar - pentru convingerea reprezentantului băncii cu privire la scopul și mărimea împrumutului solicitat, destinația acestuia, programarea utilizării lui, posibilitățile de achitare;

Atragerea unui credit bancar - Planul va permite instituției financiare să analizeze rentabilitatea afacerii, ca ulterior să acorde sprijinul financiar necesar;

Atragerea investițiilor - pentru convingerea cu referire la șansele de recuperare profitabilă a plasamentelor efectuate;

Elaborarea unui plan bun de afaceri nu garantează ca rezultat o întreprindere sănătoasă, profitabilă sau prosperă.

Planul de afaceri este doar atât – un plan – și, ca orice alt plan, singura cale de a vedea dacă el funcționează într-adevăr este să urmăriți progresele la intervale regulate, în așa fel încât să puteți reacționa la oricare probleme potențiale care se pot naște și apoi să schimbați sau să modificați strategia de afaceri după cum este necesar.

Elaborarea unui plan al afacerii reprezintă și o foarte eficientă metodă de a concentra ideile întreprinzătorilor potențiali în termeni de definire a obiectivelor și de evaluare a propriilor abilități în a organiza și a face întreprinderea să meargă.

Planul de afaceri acționează, de asemenea, ca un mijloc de testare a viabilității propunerii de afacere înainte ca cei care au propus-o să facă cheltuieli sau investiții substanțiale.

Elaborarea planului operațional, financiar și de marketing

Planul operațional

Va reliefa modul de transpunere în practica a strategiei constuite pana acum. Structura acestui capitol depinde foarte mult de natura afacerii si de modul in care sunt tratate celelalte capitole ale planului de afaceri. In orice caz nu e necesara o deschidere detaliata a operatiunilor de implementare a afacerii.

Alaturi de un grafic de realizare si implementare a investitiei, este necesar sa se arate ca s-au avut in vedere principalele aspecte ale afacerii si ca se dispune de solutiile de rezolvare a problemelor ce pot interveni. Prin urmare, acesta este capitolul in care trebuie sa se demonstreze ca exista un program de actiune antreprenoriala. S-ar putea sa se includa o diagrama in planul de afaceri si sa se sublinieze timpul necesar pentru pasii si scopurile operationale specifice.

Planul de marketing

Orice plan de afaceri contine si o planificare de marketing detaliata din care trebuie sa reiasa ca va cunoasteti foarte bine piata in care urmeaza sa va lansati si ca aveti o strategie clara pentru produsul/serviciul dumneavoastra.

În această secțiune trebuie să descrieți obiectivele de marketing ale afacerii, să faceți o scurtă descriere a pieței pe care veți concura, să definiți piața dumneavoastră, cât de mare este, care sunt tendințele ei și ce cota de piață intenționați să acoperiți.

Planul de marketing trebuie să răspundă la următoarele întrebări, folosind informațiile obținute din analiza de marketing:

CE va vinde firma ?

CUI va vinde firma ?

CAT va vinde firma ?

LA CE PREȚ va vinde firma ?

Pentru elaborarea unui plan de marketing este necesar să înțelegem foarte bine următoarele aspecte:

- produsele și serviciile pe care le oferă firma; caracteristicile și avantajele acestora;
- cerința clientului pe care o satisface produsul sau serviciul firmei;
- piața-tintă și trăsăturile comportamentale în calitate de cumpărător;
- produsele și serviciile oferite de concurență (cele existente sau potențiale).

Planul de marketing

- Analiza ramurii de activitate
- Grupul țintă
- Analiza potențialilor consumatori
- Analiza concurenței
- Strategia de marketing
- Bugetul planului

Graficul Gantt este o metodă des întâlnită în managementul proiectelor. Aceasta se prezintă sub forma unei diagrame cu bare orizontale care ilustrează activitățile dintr-un anumit proiect, desfășurate în timp, indicând perioada de începere și de finalizare, precum și durata acestor activități. De asemenea, într-o schemă Gantt pot fi menționate și persoanele responsabile pentru îndeplinirea sarcinilor. Diagrama Gantt a fost inventată de către inginerul și sociologul de origine americană Henry Laurence Gantt în anul 1917. Gantt a desenat graficul care îi poartă numele între anii 1910-1915, pentru a programa producția la o companie din SUA.

Actual și încă foarte eficient, graficul Gantt reprezintă în esență un calendar al activităților ce urmează să fie implementate într-un proiect, activități ce se colorează cu o bară continuă, sarcină cu sarcină. Cunoscută și sub denumirea de *Bar Chart*, schema

Gantt a fost probată în repetate rânduri din 1917 încoace și încă a rămas la fel de relevantă pentru planificarea proiectelor și urmărirea progresului acestora.

Activități	Săptămâna 1	Săptămâna 2	Săptămâna 3	Săptămâna 4	Săptămâna 5
Mutarea mobilierului					
Curățarea pereților					
Curățarea pardoselii					
Montarea parchetului					
Văruirea pereților					
Curățenia generală					
Amplasarea mobilierului					

Modulul 5. Cadrul Legal pentru înregistrarea și funcționarea unei afaceri

Familiarizarea cu tipul și specificul formelor orgnaizatorico-juridce existente în RM

- a) întreprindere individuală;
- b) societate în nume colectiv;
- c) societate în comandită;
- d) societate pe acțiuni;

- e) societate cu răspundere limitată;
- f) cooperativă de producție;
- g) cooperativă de întreprinzător;
- h) întreprindere de arendă;
- i) întreprindere de stat și întreprindere municipală

Identificarea formei organizatorice potrivite. Din punct de vedere legal, ai la dispoziție mai multe forme de organizare, însă, este util ca, înainte de a lua o decizie în acest sens, să cunoști avantajele și dezavantajele tipurilor de societăți comerciale.

Totodată, este important să știi care este întinderea răspunderii în companie sau taxele datorate la stat, pentru fiecare formă juridică în parte.

Avantaje S.R.L. – Societatea cu răspundere limitată

- Nu este obligatoriu ca titularul să prezinte documente care atestă pregătirea profesională în domeniu.
- Firmele care realizează venituri sub un anumit plafon (cf. legii), indiferent de numărul de salariați, plătesc un impozit (al cărui quantum este stabilit cf. legii) pe venituri (care-l înlocuiește pe cel aplicat profitului – venitului net).
- Răspunde cu patrimoniul înregistrat al firmei.

Dezavantaje S.R.L. – Societatea cu răspundere limitată

- Taxele de înregistrare la Registrul Comerțului sunt moderate;
- Necesită un capital social minim (nu este mare);
- Asociații plătesc impozit pe dividende;
- Contribuția de asigurări sociale se reține din dividende dacă un asociat nu are și alte surse de venit de natură salarială;
- Cheltuieli de administrare mai mari ca în cazul PFA;
- Angajarea unui contabil este obligatorie;

Avantaje Î.I. – Întreprinderea Individuală

- Procedura de înființare a unei Î.I. este simplă și rapidă;
- Modalitate simplă de ținere a evidenței contabile;
- Costul serviciilor de contabile reduse la minim.

Dezavantaje Î.I. – Întreprinderea Individuală

- Răspundere nelimitată față de terți (proprietarul răspunde cu toate bunurile sale personale împotriva potențialilor creditori. Acest lucru înseamnă că, în caz de inițiere a unei proceduri de insolvență, creditorii pot revendica asupra bunurilor personale (casă, mașină) și pe cele ale soțului, dacă există regimul comunității de proprietate;

Avantaje S.A. – Societatea pe acțiuni

- Răspunderea limitată a acționarilor;

- Posibilități multiple de finanțare și dezvoltare a activității;
- Acționarii participă la luarea deciziilor pentru firmă proporțional cu aportul lor la capitalul social;
- Proprietatea asupra societății, parțială sau totală, se poate transfera, cu ușurință, altui investitor;
- Există posibilitatea atragerii de capital și de pe piața financiară ori prin emiterea de obligațiuni;
- O persoană poate fi asociat unic într-un SRL, dar, totodată, și asociat în SA;
- Poate avea administrator unic sau consiliu de administrație;
- Evidența financiar-contabilă se ține în partidă dublă;
- Durată de viață mai mare față de alte forme juridice.

Devantaje S.A. – Societatea pe acțiuni

- Procedură de înregistrare greoaie, cu foarte multe formalități;
- Costuri ridicate pentru înregistrarea firmei;
- Există valoare minimă a capitalului social (în prezent 600000 lei);
- Adunările generale frecvente pot îngreuna desfășurarea activității, mai ales în cazul firmelor mai mici;

Etapele înregistrării unei întreprinderi/afaceri

- Stabilirea numelui
- Completarea și depunerea cererii de înregistrare
- Depunerea cererii pentru autorizația de funcționare
- Înregistrarea firmei la SFS
- Documente necesare pentru fiecare formă organizatorico-juridică

Înregistrare PFA/Întreprindere Individuală

- Cererea de înregistrare.
- Declarația tip pe propria răspundere care să ateste îndeplinirea condițiilor legale de funcționare prevăzute de legislația din domeniul sanitar, sanitar-veterinar, protecției mediului și protecției muncii.
- Cartea de identitate sau pașaportul titularului (fotocopie certificată olograf de către titular privind conformitatea cu originalul).
- Documentele care atestă drepturile de folosință asupra sediului profesional/punctelor de lucru (copie legalizată).
- Specimenul de semnătură al persoanei fizice autorizate (original).

Dacă este cazul:

- ✓ avizul asociației de proprietari/locatari privind schimbarea destinației imobilelor colective cu regim de locuință;

- ✓ declarație din care să rezulte că titularul dreptului de proprietate înțelege să afecteze folosința spațiului în vederea stabilirii sediului profesional al persoanei fizice autorizate;
- ✓ declarația privind desfășurarea activității de către soț/soție;
- ✓ documente care atestă pregătirea profesională (fotocopii certificate olograf) și/sau
- ✓ documente care atestă experiența profesională

Costuri: moderate (taxa de registru și taxe similar) plus o taxă foarte mică/persoană pentru cazier fiscal.

Tipurile de acte permissive și procedura de obținere

Definiție: Actul permisiv - document sau înscris constatator prin care autoritatea emitentă constată unele fapte juridice și întrunirea condițiilor stabilite de lege, confirmând investirea solicitantului cu o serie de drepturi și de obligații pentru inițierea, desfășurarea și/sau încetarea activității de întreprinzător sau a unor acțiuni aferente acestei activități.

Actele permissive de desfășurare a activității de întreprinzător se emit de către autoritățile competente emitente – orice structură organizatorică sau organ public, instituite prin lege sau printr-un alt act normativ, precum și instituțiile subordonate lor, investite cu funcții de reglementare și/sau de control, care acționează în regim de putere publică în scopul realizării unui interes public.

Sînt asimilate autorităților publice, persoanele juridice de drept privat care exercită atribuții de putere publică sau care utilizează domeniul public, împuternicite să presteze un serviciu de interes public;

Actul permisiv poate avea formă de:

- ✓ Autorizație
- ✓ Permis
- ✓ Certificat
- ✓ Aviz
- ✓ Aprobare
- ✓ Coordonare
- ✓ Brevet,
- ✓ Atestat de calificare (denumite în continuare acte permissive).

Procedura de obținere a actului permisiv:

Depunerea la autoritatea emitentă, personal sau prin intermediul unui reprezentant, direct la sediul autorității, prin scrisoare recomandată sau prin intermediul sistemelor informaționale dedicate sau prin poștă electronică (sub formă de document electronic cu semnătura electronică avansată calificată, prin intermediul mijloacelor electronice de comunicare), o cerere, la care anexează actele necesare, prevăzute de actul legislativ ce reglementează domeniul de activitate ce intenționează să fie desfășurat sau cererea însoțită de o declarație pe propria răspundere privind respectarea condițiilor din actele legislative ce reglementează activitatea pentru care solicită actul permisiv.

Identificarea structurii organizatorice

➤ Structura operațională (de producție)

- elementele activității operaționale
- secțiile de bază
- secțiile auxiliare
- secțiile de servire

➤ Factorii care influențează structura de producție (operatională)

➤ Structura formală/informală

➤ Documentele de formalizare a structurii organizatorice

Modulul 6. Strategia de penetrare pe piață

Cuprins:

1. Identificarea pieței țintă
2. Elaborarea conținutului și testarea ipotezelor/mesajelor de marketing
3. Definirea strategiilor de preț

4. Elaborarea strategiei de promovare/planul de marketing
5. Pâlnia vânzărilor. Canale de vânzări și distribuție. Tipuri de vânzări
6. Bugete și metrici (de ex. rata de conversie, costul de achiziție al clientului, lungime ciclului de vânzare etc.)

Identificarea segmentului de piata-tinta

Planul de afaceri poate propune trei strategii de abordare a pietei. Prima se axeaza pe marketingul de masa si presupune decizia de a produce si distribui in masa un produs si de a incerca atragerea tuturor categoriilor de cumparatori. A doua are la baza marketingul bazat pe varietatea produselor, ce se raporteaza la decizia de a veni cu doua sau mai multe oferte caracterizate de stiluri, caracteristici, calitati sau dimensiuni si avand ca scopuri finale varietatea si individualizarea produselor firmei fata de cele ale unor concurenti. In sfarsit marketingul „la tinta” este echivalent cu identificarea de grupuri diferite, ce constituie o piata si de a concepe produse sau mix-uri de marketing pentru pietele vizate. Conform tendintelor actuale, se pare ca aceasta ultima este cea mai eficienta in contextul acutizarii competitiei pe piata.

Abordarea pietei-tinta demonstreaza gradul de interes acordat de intreprinzator studiului clientilor efectivi / potentiali. Cu cat se va sti mai multe de la inceput despre clientii potentiali cu atat vor creste sansele de succes ale afacerii. Cunoscand ceea ce se vinde si pe cei carora li se vinde (impreuna cu nevoile si dorintele lor) va fi in masura sa se stabileasca mult mai eficient caracteristicile produselor / serviciilor oferite, astfel incat aceasta sa vina efectiv in intampinarea cererii clientului. In caz contrar, oferta fie va fi directionata spre un segment de piata impropriu, fie nu va beneficia de parametrii doriti de client.

Punctul de plecare este definirea exacta a celor ce ar fi interesati de cumpararea produsului sau serviciului. Ei constituie piata tinta, definita drept gruparea din populatie care are un set de trasaturi comune, ce o deosebeste de restul populatiei.

Identificarea segmentului de piata-tinta se va realiza prin:

- a) segmentarea propriu-zisa a pietei;
- b) motivarea clientului;
- c) trendul pietei.

Segmentarea propriu-zisa a pietei se realizeaza prin impartirea clientilor efectivi si potentiali in grupe omogene conform unor criterii de segmentare anterior alese. Segmentarea pietei este un proces important care analizeaza mai exact clientii si-i imparte in grupuri mai usor de manevrat si monitorizat, avand implicatii majore asupra multor decizii de marketing. Piata e alcatuita din indivizi (persoane fizice sau juridice). Informatiile care creeaza profile sociale ale pietei-tinta se pot grupa in caracteristici si

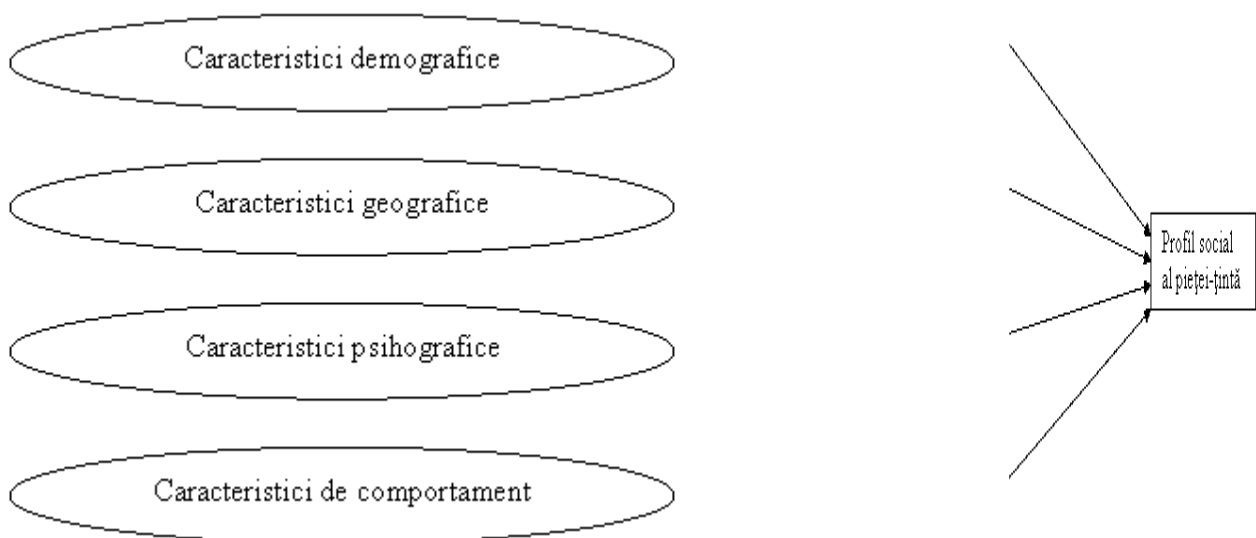
informatii demografice; caracteristici geografice, caracteristici psihografice si caracteristici de consum.

Pentru fixarea segmentului de piata-tinta este necesar sa se ia in vedere cateva reguli limitative:

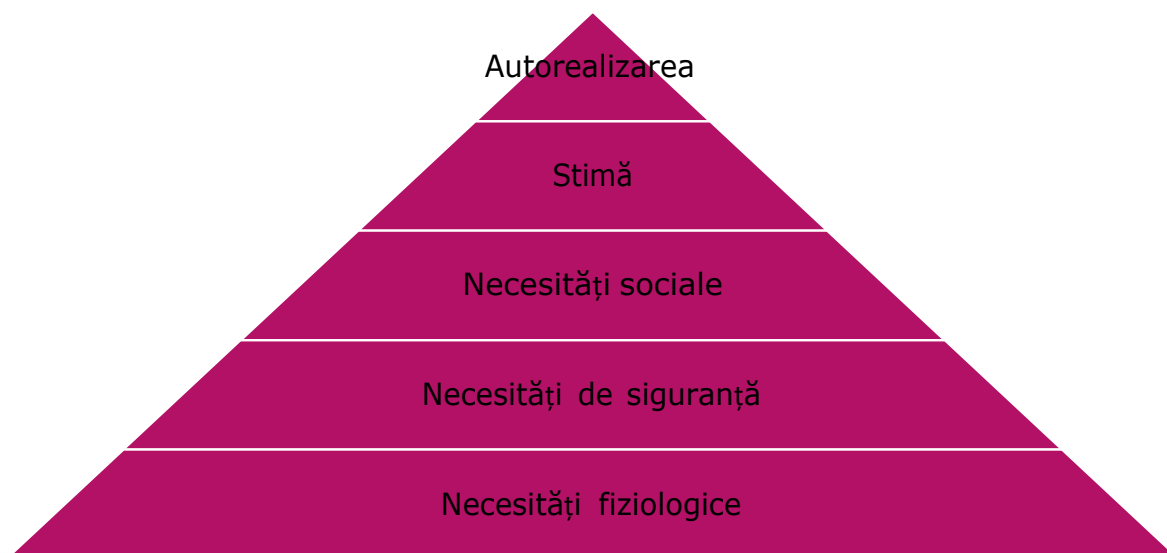
- ▶ Comensurabilitatea se estimeaza cati clienti sunt cuprinsi in respectivul segment;
- ▶ Accesibilitatea se are in vedere posibilitatea de a contracta, aborda acesti clienti potentiali;
- ▶ Marimea satisfacatoare un segment de piata-tinta trebuie sa fie suficient de mare pentru afacerea in cauza;
- ▶ Disponibilitatea clientii potentiali trebuie sa aiba bani si sa fie dispusi sa-i cheltuie pentru achizitionarea produsului / serviciului respectiv. Marimea segmentului nu e concludenta (unele agentii guvernamentale sunt obligate sa cumpere numai de la anumiti furnizori).

Odata definitivata segmentarea pietei, intreprinzatorul va trebui sa aleaga strategia de acoperire a pietei dorite printr-un:

- marketing nediferentiat ignorand diferentele segmentelor asupra carora se concentreaza;
- marketing diferentiat lanseaza oferte de piata diferite pentru anumite segmente;
- marketing concentrat alege unul sau un numar restrans de segmente de piata asupra caruia / carora se va focaliza.



Piramida trebuințelor



► Motivatia clientului – un alt aspect ce sta la baza segmentarii pietei. Pana acum ne-am ocupat de „cine cumpara”, acum este cazul sa ne ocupam si de „de ce cumpara”. Cunoscutul psiholog american Abraham Maslow spunea: „toti clientii sunt cautatori de scopuri care sa justifice nevoile lor de achizitie si consum”. El a ordonat nevoile consumatorilor in cadrul unei piramide cu 5 trepte ierarhice

Definirea strategiei de preț

Procesul elaborarii unei strategii de pret eficiente trebuie sa parcurga mai multe etape:

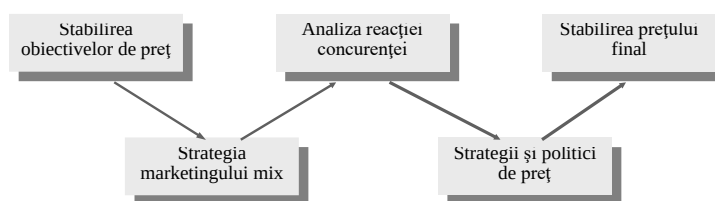


Fig. Elaborarea strategiei de pret

Stabilirea obiectivelor de pret.

Inainte de a determina pretul potrivit pentru un produs, o intreprindere trebuie sa determine rolul pe care pretul il joaca in strategia sa de marketing.

Obiectivul de pret este scopul pe care intreprinderea urmareste sa il atinga prin strategia sa de pret, obiectiv care trebuie sa armonizeze cu obiectivele globale ale intreprinderii. De exemplu, daca obiectivul principal al intreprinderii este sa devina lider pe o anumita piata, strategia de pret isi va desemna acele obiective necesare pentru realizarea obiectivului global

Obiectivele vizate de strategia de pret pot fi numeroase, cele mai importante fiind prezentate schematic astfel:

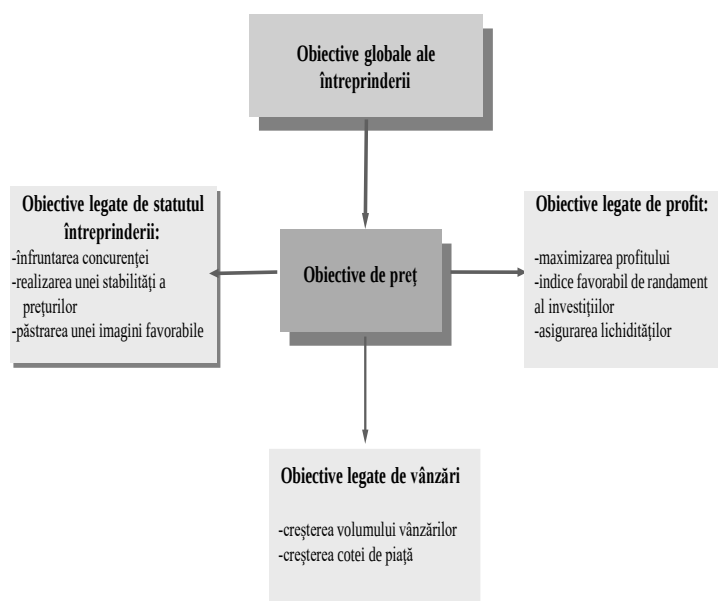


Fig. Principalele obiective de preț

Preturile sunt partea cea mai transparentă a activității unei întreprinderi și de multe ori ele joacă un rol vital în supraviețuirea acesteia. Pretul este unul din factorii cheie pe care consumatorul îl ia în considerare la achiziționarea unui bun și cel mai potrivit termen de comparație cu concurența. Pretul bine fixat al unui produs impulsionează vânzarea, distruge concurența și poate duce întreprinderea la dominarea pieței.

Procedura stabilirii pretului

Modul de stabilire a prețurilor variază de la o întreprindere la alta. Unele întreprinderi urmează pur și simplu prețul pieței, deci iau în calcul doar influența concurenței în alegerea strategiei de preț, în timp ce altele determină costul produsului respectiv și în funcție de acesta stabilesc prețul. Un alt factor care este în general luat în considerare la stabilirea prețului unui produs este cererea înregistrată pentru produsul respectiv. În cazul a două produse identice, consumatorul îl va alege pe cel mai ieftin. Cu cât prețul impus de o întreprindere este mai mare, cu atât scad șansele ca produsul respectiv să fie ales de mai mulți consumatori.

La stabilirea nivelului prețurilor întreprinderea se poate ghida după costuri, după cerere și după concurență:

1. orientarea după costuri este cea mai elementară metodă de calculare a prețului și presupune ca prețul să acopere integral costurile și să permită obținerea unui profit;
2. orientarea după concurență - concurența joacă un rol important în stabilirea nivelului de preț și implică și o doză de risc. Dacă întreprinderea hotărăște să ridice prețul la un produs iar concurența nu urmează această tendință, produsul poate fi scos

astfel in afara pietei. Pe de alta parte, daca se opteaza pentru o reducere de pret si concurenta se decide pentru o reducere si mai mare la produsele proprii, se poate ajunge la un adevarat razboi al preturilor care nu aduce profituri nici unei parti;

3. orientarea dupa cerere – este mai putin utilizata, intervenind de obicei cand cererea devanseaza oferta si atunci pretul este superior celui calculat in functie de costuri. Bineinteles, atunci cand oferta este mai mare decat cererea, pretul va fi diminuat corespunzator.

Mai pot fi utilizate si alte metode de stabilire a preturilor:

1. metoda venitului – presupune stabilirea unui nivel anume al eficientei a investitiei ce va fi

asigurat prin pret ;

2. metoda valorii percepute - bazata pe ideea: un pret mai mare pentru o calitate superioara este adoptata de producatorii care vad in modul de percepere a valorii de catre cumparatori baza stabilirii preturilor. Este utilizata de intreprinderile care urmaresc crearea unei anumite imagini produsului lor care va atrage cumparatori dispusi sa cheltuiasca sume mari de bani pentru procurarea acestora ;

3. metoda valorii - practicata de producatorii care folosesc un pret scazut pentru o oferta de

inalta calitate.

Alternative strategice de pret

1. strategia “pretului lider” (price-leader) - este in mod obisnuit adoptata doar de marile intreprinderi din industrie care au suficienta putere pe piata pentru a putea stabili un pret ce va fi urmat de celelalte intreprinderi din domeniu;

2. strategia “pretului urmaritor” (price follower) - adoptata in special de micile intreprinderi dar si de intreprinderile mai mari dar care nu au suficienta putere pe piata. Ratiunea utilizarii unei asemenea strategii este aceea ca, urmarind pretul liderului, intreprinderea care adopta un pret de urmarire obtine profituri bune daca vinde suficiente produse;

3. strategia preturilor reduse (predatory pricing) presupune reducerea preturilor suficient de mult pentru a atrage clienti de la concurenta;

4. strategia de “luare a caimacului” (skimming price) consta in fixarea unui pret cat se poate de ridicat la lansarea unui produs. Este o strategie foarte utilizata pentru bunurile industriale si intreprinderile ce utilizeaza tehnologie de varf (computere, autoturisme, televizoare color, videorecordere);

5. strategia pretului de penetrare (penetration pricing) - in opozitie cu strategia anterioara consta in cucerirea rapida a unei parti de piata prin practicarea unui pret scazut.

Alegerea unei strategii de pret se face si in functie de etapa din ciclul de viata in care se gaseste produsul, de gradul de noutate al produsului etc. Astfel, pentru un produs nou se utilizeaza, de obicei, strategia de luare a caimacului sau strategia de penetrare. Strategia pretului de penetrare este utilizata si pentru produsele de imitare, alaturi de strategia pretului de piata care presupune stabilirea unui pret inferior pretului lider, un pret ce urmareste tendinta generala a pietei si nu se diferentiaza de preturile produselor concurente.

Pretul unei linii de produse presupune stabilirea mai multor niveluri de pret pentru produsele respective, fiecare reprezentand un nivel de calitate distinct. Strategia pretului liniei de produse presupune stabilirea nivelelor limita (minim si maxim) de pret si a nivelurilor intermediare ale preturilor practicate in cadrul liniei respective. Preturile nu reflecta in mod fidel costurile produselor, fiind in concordanta si cu imaginea destinata lor.

Planul de marketing

Planul de marketing este un document prin care sunt directionate activitatile de marketing si resursele unei intreprinderi, in vederea stabilirii si realizarii obiectivelor de marketing, in concordanta cu misiunea ei. Reprezinta materializarea procesului planificarii de marketing si, in acelasi timp, constituie cea mai importanta componenta a planului de afaceri, alaturi de planurile de cercetare-dezvoltare, aprovizionare, productie, personal si financiar, elaborate ulterior, pe baza obiectivelor si a strategiilor lui, de catre compartimetele corespunzatoare.

In functie de intervalul de timp la care se refera planificarea, planul de marketing poate fi strategic sau tactic.

► Planul strategic de marketing acopera un interval de timp mai mare de 1 an, fiind de regula intocmit pentru intervale cuprinse intre 3 si 5 ani, iar planul tactic de marketing acopera un interval de timp de pana la 1 an, fiind de regula asociat anului fiscal.

► In practica, planul strategic de marketing este defalcat anual in planuri tactice de marketing care sunt mai detaliate si, in acelasi timp, pot sa cuprinda eventuale corectii ale acestuia.

► Prin posibilitatea de a controla si corecta componentele sale, planul de marketing reprezinta instrumentul de

control al managerului cu privire la stadiul realizarii planului de afaceri al intreprinderii.

► Planul de marketing este intocmit de catre compartimentul de marketing, utilizand informatiile celorlalte compartimente, orientat dupa obiectivele strategice ale

intreprinderii si misiunea ei, si cuprinde urmatoarele sectiuni: expunerea introductiva, analiza mediului (auditul extern si auditul intern), analiza SWOT, ipoteze si evaluari, obiective de marketing, strategii de marketing, program de marketing, buget de marketing si revizie si control

Expunerea introductiva pentru planul strategic de marketing contine informatii referitoare la definirea afacerii, rolul si contributia ei, competente distinctive ale afacerii, obiective generale privind afacerea, comparativ cu realizarile existente si strategiile generale. Informatiile cuprinse sunt necesare pentru formarea imaginii generale asupra planului de marketing.

Analiza mediului cuprinde auditul extern si auditul intern. Auditul extern are in vedere factorii politici (gradul de protectie a persoanei si proprietatii, legislatia, sistemul de impozite si taxe, constrangeri locale, sistemul politic si obiectivele lui, politica de comert international, politica de investitii s.a.), economici (nivelul de trai, somaj, inflatie, perspectivele cresterii economice, fluxurile internationale de capital dinspre si inspre piata, preturile energiei electrice, ale materiilor prime etc.), socio-culturali (comportamentul social, emigrare/imigrare, distributia pe varste a populatiei, caracteristicile psiho-culturale ale natiunii – traditii, obiceiuri, religie – probleme de educatie, probleme de mediu s.a.), tehnologici (caracteristici ale tehnologiei productiei, disponibilitatea resurselor, produse substitut, tehnologii si echipamente moderne s.a., ce pot influenta activitatea industriala), piata (marime, dezvoltare, tendinte, produse sau servicii atractive, preturi, practici comerciale, reglementari de piata oficiale si locale, canale de distributie, localizare geografica, mijloace si tehnici de comunicatie etc.), competitorii (cote de piata, marci de produse, metode de marketing utilizate, posibilitati de diversificare a produselor si a substitutelor, legaturi internationale s.a.).

Pentru planul tactic de marketing, analiza mediului se refera la evolutia factorilor de mediu extern numai in intervalul de 1 an si are la baza in general, analiza mediului din planul strategic de marketing, operand doar eventualele schimbari aparute.

Auditul intern pentru planul strategic de marketing se refera la indicatorii economico-financiari ai intreprinderii (volumul si structura vanzarilor, cote de piata, organizarea activitatii de marketing, variabilele mixului de marketing etc.), resurse disponibile (materiale, financiare si umane), sisteme si proceduri proprii s.a.

Analiza SWOT are menirea sa evidentieze punctele tari si punctele slabe ale intreprinderii, pornind de la oportunitatile si amenintarile mediului exterior. In acest scop se apeleaza la concepte si metode de analiza cum sunt: ciclul de viata al produselor, modelul de portofoliu crestere-cota de piata, modelul de pozitionare avand in vedere atractivitatea pietei si potentialul competitiv al intreprinderii, modelul de expansiune produs-piata (matricea Ansoff) s.a.

Ipotezele si evaluarile se refera la prelucrarea datelor obtinute in sectiunile anterioare ale planului de marketing (analiza mediului extern si analiza mediului intern), estimarea

evolutiei lor in intervalul de timp la care se refera planul de marketing, in vederea prefigurarii obiectivelor de marketing si a strategiilor de marketing.

Pentru planul tactic de marketing, estimarile au in vedere rezultatele analizei SWOT pentru anul anterior si eventualele corectii aplicate planului strategic de marketing.

Obiectivele de marketing din planul strategic de marketing deriva din obiectivele generale ale intreprinderii, prin ele urmarindu-se pastrarea echilibrului intre produse si piete in general (vanzarea produselor existente, extinderea de produse existente pe segmente noi de piata si dezvoltarea de produse noi pe segmente de piata noi), si, in particular, pot fi si obiective de personal, promovare etc.

Pentru planul tactic de marketing, obiectivele de marketing sunt preluate din planul de marketing strategic, avandu-se in vedere evolutia si nivelurile ce trebuie atinse in anul respectiv.

Strategiile de marketing (caile de urmat pentru atingerea obiectivelor de marketing), in cadrul planului de marketing strategic pot fi strategii de piata si strategii corespunzatoare fiecarui element al mixului de marketing (produs, pret, distributie si promovare).

In planul tactic de marketing, strategiile sunt inlocuite cu tactici, respectiv cu actiuni concrete de realizare a obiectivelor acestora (exemplu, utilizarea distribuitorului pentru un produs pe o anumita piata reprezinta pentru intreprindere o strategie de marketing insa, la nivelul planului tactic de marketing, selectarea unor anumiți distribuitori reprezinta o tactica).

Programul de marketing, ca instrument de realizare a planurilor de marketing strategic si tactic, contine actiuni specifice pentru implementarea strategiilor, graficul de desfasurare in timp a lor, persoanele responsabile si bugetul pentru fiecare actiune.

Bugetul aferent planului strategic de marketing cuprinde, la capitolul „Venituri”, sumele alocate pentru marketing in planul de afaceri, iar la capitolul „Cheltuieli”, sumele necesare activitatilor de marketing prevazute in planul de marketing.

Revizia si controlul, ultima sectiune a planului de marketing, este realizata prin totalitatea mecanismelor si procedurilor menite sa asigure atingerea obiectivelor stabilite. Neasigurarea realizarii obiectivelor prevazute in planul strategic de marketing sau a nivelelor de control ale acestora, prevazute in planul tactic de marketing, impune corectarea planului de marketing, a obiectivelor si strategiilor dupa efectuarea, in prealabil, a unei analize SWOT.

Implementarea planului strategic sau tactic de marketing constituie sarcina compartimentului de marketing din cadrul intreprinderii, iar raspunderea revine directorului sau sefului compartimentului respectiv. Ca instrument de implementare a lui, se utilizeaza programul de marketing care detaliaza actiunile de marketing specifice,

desfasurate in timp, avand precizate atat persoanele responsabile, cat si bugetul alocat. Nerealizarea programului de marketing conduce implicit la nerealizarea planului tactic si respectiv strategic de marketing, impunandu-se revizuirea lor.

Politica de distributie

Politica de distributie cuprinde totalitatea deciziilor care se refera la o asigurare a treptelor de desfacere subordonate cu performantele intreprinderii.

Conceptul de distributie poate fi definit drept totalitatea activitatilor economice si organizatorice pentru dirijarea si transmiterea fluxului de marfuri si servicii de la producator la consumator .

Principalele functii ale procesului de distributie sunt:

- schimbarea proprietatii asupra produsului prin intermediul vanzarii-cumpararii;
- deplasarea produsului, respectiv transportarea, stocarea, conditionarea, manipularea, ambalarea etc.;
- alegerea si utilizarea canalelor de distributie.

Canalul de distributie reprezinta o retea organizata de agentii si institutii care desfasoara activitati menite sa faca legatura intre producatori si consumatori sau cu alte cuvinte drumul parcurs de produs de la locul obtinerii sale si pana la locul unde se consuma. Acest itinerar este realizat de un ansamblu de persoane si intreprinderi care se numesc intermediari. Intermediarii sunt intreprinzatori independenti specializati in activitati necesare sa apropie producatorul de consumatorul final. Intermediarii indeplinesc mai multe functii legate de procesul de distributie: functii tranzactionale (cumparare, vanzare, asumarea riscurilor legate de proprietatea bunurilor), functii logistice (concentrarea bunurilor din surse diverse in acelasi loc, depozitare, sortare, transport), functii de facilitare a vanzarii-cumpararii (facilitati financiare, clasificarea produselor pe categorii de calitate, cercetarea pietei etc.).

Canalul de marketing poate fi caracterizat prin trei dimensiuni: lungime, latime si adancime.

- lungimea canalului este data de numarul de verigi intermediare parcurse de un produs intre producator si consumatorul final. In functie de numarul acestor puncte intermediare, canalele de distributie pot fi:
- canale directe - fara intermediari (producator - consumator);
- canale scurte - cu un singur intermediar;
- canale lungi - cu doi sau mai multi intermediari.

Eficienta unui canal de marketing nu depinde de lungimea sa ci de modul cum isi

indeplineste atributiile, precum si de calitatea serviciilor prestate de intermediari;

- latimea canalului este definita de numarul intermediarilor ce presteaza servicii de aceeaasi natura, prin care se poate asigura distribuirea produselor in cadrul fiecarei faze de deplasare a produsului spre consumator;

- adancimea canalului exprima gradul de apropiere a ultimului distribuitor de locurile efective

de consum sau de utilizare a unui produs sau serviciu.

Alegerea canalului de marketing se va face in functie de anumite criterii, cum sunt:

- natura produsului sau serviciului ce urmeaza sa fie distribuit;

- caracteristicile pietei - se refera la aspectele privind numarul potentialilor clienti,

concentrarea acestora in anumite zone sau dispersarea lor;

- mediul de marketing (concurenta, conditiile economice, politice si legislatia);

- resursele disponibile;

- costul si disponibilitatea intermediarilor;

- obiectivele intreprinderii etc.

Modulul 7. Planificarea financiară.

Cuprins:

1. Planificarea veniturilor.
2. Planificarea cheltuielilor.
3. Planificarea cash-flow-ului.
4. Pragul de rentabilitate.
5. Surse și oportunități de finanțare a startup-urilor.

6. Relația antreprenor-bancă: servicii de plată; produse de finanțare; produse investiționale.

Planificarea financiară are drept obiectiv, alocarea eficientă a capitalurilor pentru exercițiile următoare. Actul planificării se întemeiază pe capacitatea responsabililor din întreprindere de a anticipa evenimentele viitoare (previziune).

Finanțele utilizează planificarea financiară pentru a comunica strategia și obiectivele generale ale companiei către liniile de afaceri și operațiuni.

În ultimii câțiva ani, planificarea financiară a evoluat de la o activitate periodică la un proces continuu care ia în considerare performanța istorică, ajustând factorii de decizie pe parcurs pentru a se asigura că o companie își menține ținta pentru a-și atinge obiectivele financiare.

Din punct de vedere istoric, planificarea financiară a fost un proces care se desfășura manual și care era deconectat de celelalte domenii ale afacerii. Nu foarte flexibilă sau precisă, planificarea financiară de până acum se realiza doar trimestrial și/sau anual.

Planificarea financiară a evoluat de-a lungul anilor, de la un proces manual, cu aport uman, la un proces bazat mai mult pe date, care poate încorporează, de asemenea, machine learning, AI și alte tehnologii avansate.

Planificarea financiară are ca scop îndeplinirea în practică a următoarelor sarcini:

- estimarea cât mai reală a volumului de producție necesar satisfacerii depline a cererii pe piață;
- dimensionarea necesarului de resurse materiale și financiare pentru realizarea programului stabilit;
- dimensionarea cheltuielilor, veniturilor și rezultatelor financiare;
- să apeleze pentru îndeplinirea și stabilirea mărimii optime a capitalului împrumutat, la care trebuie să se țină cont de îndeplinirea obiectivelor economice și procurarea lui din surse care implică cel mai mic cost;

- elaborarea unor instrumente coerente, care să permită controlul operativ și să ofere informații veridice asupra modului de îndeplinire a prevederilor, să permită ajustarea planificării operaționale la noile condiții ale pieței;
- asigurarea valorificării eficiente a excedentului de mijloace bănești;
- asigurarea echilibrului financiar pe termen scurt;

Tipuri de planificare

- Planificarea strategică
- Planificarea pe termen scurt / lung

La o afacere mică, pentru a estima profitul sau bugetul de venituri și cheltuieli trebuie să calculăm toate sursele de venit și cheltuieli. Pentru a estima venitul total, se întocmește o listă cu toate sursele de venit, atât din afacere, de la locul de muncă, cât și din dobânzi și alte surse bănești/nonbănești.

Acestea pot fi clasificate în următoarele categorii (după frecvența încasărilor):

- 1. venit zilnic din afacere** – încasări din prestarea serviciilor/vânzarea produselor;
- 2. venit lunar** – salariu sau pensie;
- 3. venit sezonier** – prelucrarea pământului unui vecin în schimbul unei sume de bani, vânzarea producției agricole en-gros, etc;
- 4. venit ocazional** – transferuri bănești de peste hotare.

Principiile planificării:

- Continuitate.
- Coordonarea pe orizontală și pe verticală

- Coordonarea pe orizontală și pe verticală
- Economicitatea

Metode de elaborare a planurilor:

Importanța planificării financiare :

- ajuta managerii sa aprecieze impactul unei anumite strategii asupra pozitiei financiare a firmei lor, fluxurilor de numerar, profiturilor raportate si nevoilor de finantare externa;
- conducatorul firmei este intr-o pozitie mai buna pentru a reactiona la orice schimbare intervenita in conditiile pietei (scaderea vanzarilor sau alte probleme neasteptate);
- managerii inteleg schimbarile inerente in planurile lor de investitii si de finantare.

Planificarea pe termen mediu si lung trebuie sa raspunda la intrebari de genul:

- Cand trebuie facuta o noua emisiune de actiuni?
- Care trebuie sa fie politica firmei in privinta dividendelor?
- Care trebuie sa fie nivelul de indatorare al firmei, iar datoriile trebuie sa fie pe termen scurt sau lung?
- Trebuie sa se plateasca dobanzi fixe sau variabile pentru datoriile contractate?

Planificarea financiara este insotita de controlul financiar care are ca obiective furnizarea de date pentru:

1. asigurarea conducerii ca planurile sunt urmarite

2. modificarea planurilor existente ca raspuns la schimbarile intervenite in realitatea inconjuratoare fata de prezumtiile avute in vedere la planificare.

IDENTIFICAREA CHELTUIELILOR

Cheltuielile - reprezintă resursele financiare alocate pentru desfășurarea activității antreprenoriale.

Cheltuielile se clasifică în:

Operaționale, de producere - directe - aferente procesului de producere (*materia primă, materiale, en. electrică, salarii angajați*);

Neoperaționale, generale și administrative – indirecte – nu țin de volumul produselor realizate (*întreținerea mijloacelor fixe, amortizarea, dobânda bancară, salarii personal administrativ, telefon, impozite, taxe locale, etc.*)

De regulă, pentru primul an de activitate cheltuielile sunt planificate lunar, iar pentru restul perioadei de planificare trimestrial ori anual.

Pentru a estima cheltuielile, este necesar de a evalua necesitățile și a determina cate- goriile de cheltuieli ce pot apărea:

1. cheltuielile zilnice (ex. transport, alimentație);

2. lunare (ex. facturi - gaz, energie electrică, telefon);

3. sezoniere (semănat, pregătirea copiilor de anul școlar);

4. ocazionale (ex. evenimente de promovare).

Odată ce am determinat sumele totale de venituri și cheltuieli ale afacerii, putem avea mai multe situații care ar prezenta starea financiară curentă:

1. Venituri > Cheltuieli = există o economisire / **profit**

2. Venituri < Cheltuieli = există un deficit / **pierderi**

3. Venituri = Cheltuieli = 0

Scopul unei afaceri este de a obține profit.

Profit – diferența dintre venituri și cheltuieli obținute într-o anumită perioadă de timp, unde veniturile depășesc cheltuielile.

Obținerea profitului ne permite să continuăm și să dezvoltăm afacerea. În bugetul de venituri și cheltuieli se calculează doar veniturile și cheltuielile operaționale, fără investiții în mijloace fixe și credite.

Important

Pentru a putea analiza ulterior eficiența și riscul financiar al afacerii, se recomandă divizarea tuturor cheltuielilor în 2 categorii mari:

Cheltuieli variabile – include toate cheltuielile ce depind direct de volumul de producere (cheltuieli directe de producere, plata muncii muncitorilor)

Cheltuieli fixe – cheltuieli care nu depind de volumul de producere și trebuie achitate indiferent dacă avem sau nu producție și vânzări (cheltuieli de promovare, cheltuieli general administrative, аренда, plata dobânzilor)

Orice activitate trebuie să fie rentabilă și eficientă. În afacere este important de stabilit 2-5 indicatori care să fie monitorizați periodic: lunar, trimestrial sau anual. Indicatorii financiari ajută antreprenorul/-oarea să gestioneze mai bine afacerea și să ia decizii corecte privind piața, produsul, vânzările, prețul, cheltuielile. Să știe, dacă afacerea este rentabilă, se poate accesa adițional.

Analiza rentabilității te ajută să înțelegi capacitatea întreprinderii tale de a genera profit din capitalul investit. Indicatorii rentabilității caracterizează cantitativ performanța veniturilor din vânzări, capitalului social, pasivelor și activelor afacerii.

Indicatorii de rentabilitate au sens doar dacă afacerea obține profit: cu cât este mai mare, cu atât indică o performanță mai bună.

Dacă rezultatul financiar este negativ - indică pierdere - atunci indicatorul profitabilității este, de asemenea, negativ.

Acest grup de indicatori financiari este util doar dacă este comparat cu numărul echivalent al perioadelor precedente. Indicatorii de rentabilitate nu sunt direct proporționali cu insolvabilitatea - chiar și atunci când apare profit, poate apărea insolvabilitatea și invers.

PROFITABILITATEA – apreciază care este profitul obținut la un leu volum de vânzări.

Indicatorii eficienței activității operaționale

Analiza eficienței te ajută să înțelegi cât de bine afacerea își folosește resursele sau capitalul. Capitalul circulant este întotdeauna de interes pentru finanțatori sau instituțiile de creditare: Oare poate afacerea să își îndeplinească obligațiile pe termen scurt, cum ar fi plata facturilor furnizorilor?

PRAGUL DE RENTABILITATE

este cifra de afaceri critică și reprezintă acel nivel al încasărilor la care se asigură acoperirea cheltuielilor, pragul de la care întreprinderea începe să producă beneficii, altfel spus este nivelul la care **profitul este zero**.

Pragul de rentabilitate este punctul în care veniturile încasate din vânzarea producției acoperă, în totalitate, cheltuielile variabile aferente producției și cheltuielile fixe ale perioadei, fiind momentul de la care firma va începe să genereze profit.

Profitul = Venit din vânzări (Cifra de afaceri) – (Cheltuieli variabile + Cheltuieli fixe)

Pragul de rentabilitate evidențiază nivelul minim de activitate la care trebuie să se situeze întreprinderea pentru a nu lucra în pierdere. Depășind acest nivel, activitatea desfășurată devine rentabilă.

Fiecare afacere își va începe activitatea din surse proprii și surse atrase.

Sursele proprii/capitalul propriu reprezintă surse sigure de finanțare, determină autonomia financiară și elimină riscul de faliment.

Mijloacele proprii sunt un factor hotărâtor care asigură atragerea surselor externe.

Atunci când o afacere are investite atât surse de finanțare atrase, cât și surse proprii, întreprinzătorul este mai motivat pentru desfășurarea cu succes a afacerii sale. La inițierea afacerii, de obicei, se recomandă cel puțin 60% din totalul investiției să fie bani proprii, iar restul pot fi bani atrași din alte surse.

Sursele atrase sunt constituite din datorii sau bani primiți din exterior, oferite pentru finanțarea inițierii și dezvoltării afacerii. Sursele atrase se mai numesc și surse temporare sau surse ciclice. Acestea se reînnoiesc permanent, odată cu desfășurarea activității. Principalele categorii de surse atrase sunt:

Când ai nevoie de bani, poți apela la un **credit** sau **împrumut**. Trebuie să alegi opțiunea care se potrivește cel mai bine necesităților tale și să afli dacă îți permiți să te îndatorezi, precum și să vezi dacă bugetul îți permite să suporti o **datorie** în plus.

Sistemul financiar al Republicii Moldova este compus din:

I. Sectorul financiar bancar – include băncile a căror activitate constă în atragerea de depozite, acordarea de credite și prestarea serviciilor financiare (plăți, transferuri, etc).

II. Sectorul financiar nebancar – include Asociații de Economii și Împrumut (AEÎ) și Organizații de Creditare Nebancare (OCN)

Organizațiile de creditare nebancară entități juridice care desfășoară doar activități de acordare a creditelor nebancare și leasing;

Asociațiile de economii și împrumut organizații necomerciale, constituite benevol de persoane fizice și juridice, care acceptă de la membrii săi depuneri de

economii, le acordă acestora împrumuturi, precum și alte servicii financiare, în conformitate cu categoria licenței pe care o dețin;

Modulul.8 Suport în lansarea afacerii.

Cuprins:

1. Servicii, infrastructură, programe de suport în lansarea afacerii.
2. Prezentarea programelor IP ODA.
3. Atelier practic-Elaborarea/completarea formularului de aplicare pentru programele de granturi IP ODA.

Unul dintre motivele inițierii unei afaceri este dorința antreprenorului de a a-și dezvolta o afacere profitabilă în domeniul pe care și l-a ales.

Pentru a avea un start bun în afaceri, fiecare antreprenor ar trebui să analizeze care sunt motivele inițierii afacerii sale și dacă acestea sunt sau nu întemeiate, apoi în baza unei idei de afaceri să întocmească un [plan de afaceri](#), să-și deschidă o întreprindere și să activeze conform principiilor și concepțiilor sale.

Mai întâi de toate analizați-vă gândurile și clarificați-vă cu propria persoană, gândiți-vă bine dacă aveți nevoie cu-adevărat să inițiați o afacere și la ce bun să faceți acest lucru?

Dacă aveți scopuri concrete și mărețe, atunci se merită să continuați în această direcție, în caz contrar, dacă doriți să deschideți o afacere doar pur și simplu pentru că v-a venit o idee, însă nu aveți obiective exacte pe care ați dori să le atingeți, mai bine nu, nu e cazul să lansați o afacere, cel puțin în acest moment.

Și dacă vorbim despre **scopuri** — acestea de asemenea pot fi diferite. Spre exemplu cineva dorește să-și deschidă o afacere pentru a demonstra cuiva ceva, pentru a fi propriul șef, pentru a nu merge la muncă zilnic și la o anumită oră, pentru auto-realizare, pentru a avea posibilități mai mari de oferi ajutoare, donații persoanelor care au nevoie de acestea, pe când altcineva poate avea cu totul alte obiective, cum ar fi: să-și procure o insulă sau să facă o călătorie în cosmos. Scopurile pot fi dintre cele mai diverse, de aceea și succesul este diferit pentru toți.

Principalii factori care influențează decizia de a deschide o afacere sunt șomajul, neplăceri la locul precedent de muncă, conflicte cu șeful, lipsa unui echilibru emoțional, necesități mai mari decât vă permite salariul, dorința de auto-realizare etc. Anume acești factori îl determină pe antreprenor să ia unele decizii radicale de a-și schimba viața, de a iniția o afacere și de a avea alte scopuri decât a avut.

Este demonstrat că circa o treime din antreprenori, deschid o afacere personală având o experiență în acest domeniu. O parte dintre antreprenorii începători, circa 7-10% au la baza lansării întreprinderii o idee de afaceri concepută de ei, 4% copiază ideile altor antreprenori, pe când 6% deschid o afacere pornind de la un hobby. De asemenea, circa 4% dintre antreprenori aleg să-și desfășoare o activitate în domeniul în care găsesc o nișă liberă pe piață.

Dacă vorbim despre vârsta optimă pentru lansarea unei afaceri, atunci am putea spune că nu există o vârstă exactă la care și-a putea deschide o afacere oricine dorește. Acest lucru ne vorbește despre influența factorilor, care în mare parte determină perioada în care ar putea un antreprenor să-și inițieze o afacere.

Există 3 categorii de factori care influențează asupra vârstei în care o persoană se lansează în afaceri:

- Influența vârstei, a educației, și nu în ultimul rând a experienței de muncă asupra spiritului antreprenorial al întreprinzătorului;
- Detaliile ce țin de organizarea afacerii referitor la amplasarea întreprinderii, experiența de muncă în poziții similare, abilitățile de lider și alte competențe necesare pentru domeniul de activitate ales;
- Factorii mediului antreprenorial, cum ar fi economia, concurența, sursele de finanțare, partenerii și personalul de suport, asistența consultativă etc.

Pentru ca afacerea lansată să aibă succes pe termen lung, e nevoie ca antreprenorul să posede anumite calități și aptitudini profesionale, să aleagă o idee de afaceri care i se pare mai promițătoare conform analizei și calculelor, să studieze piața, să-și cunoască concurenții, să găsească resursele financiare necesare și să producă bunuri calitative sau să presteze servicii la un nivel cât mai înalt.

Orice antreprenor trebuie să parcurgă mai multe etape atunci când dorește să dezvolte o afacere, iar mai concret:

- să ia decizia de a intra în mediul de afaceri;
- să-și aleagă genul de activitate care îi este mai apropiat după experiență sau hobby, iar

apoi să aleagă care vor fi bunurile pe care le va produce sau serviciile pe care le va presta întreprinderea sa;

- să determine modalitatea de organizare a afacerii, să aleagă statutul organizatorico-juridic al întreprinderii, să analizeze piața și având toate resursele la îndemână, să-și inițieze afacerea pe care a ales-o;

Prima etapă constă în determinarea obiectivelor afacerii. Pentru a le stabili, e nevoie ca viitorul antreprenor să răspundă la următoarele întrebări:

- Ce aş vrea să primesc de la activitatea pe care o voi desfășura?
- Ce rezultate îmi doresc să obțin și în cât timp?
- Care este genul de activitate pe care îl aleg sau cu ce produse/servicii voi încerca să cuceresc piața?
- Care va fi cererea pentru produsele/serviciile respective?
- Ce profit aş putea obține dacă dezvolt o astfel de afacere?

A doua etapă constă în găsirea răspunsurilor pentru întrebările de mai jos:

- Ce posibilități personale am pentru a deschide această afacere? Ce acțiuni aş putea întreprinde de sine stătător pentru a iniția afacerea pe care o doresc?
- Care sunt resursele de care aş avea nevoie pentru deschiderea afacerii și producerea primelor loturi de produse și mărimea acestora? Aceeași întrebare e obligatoriu să și-o adreseze antreprenorul și în ceea ce privește prestarea serviciilor.
- Ce acțiuni vor trebui întreprinse în faza inițială de lansare a afacerii?
- Corespund oare ele posibilităților de piață (cererii)?

Etapa a treia constă în raportarea posibilităților la beneficiile posibile rezultate din afacerea respectivă. Se analizează propria experiență a antreprenorului, cunoștințele pe care le deține, calificarea, aptitudinile și calitățile personale ale acestuia. De asemenea, se vor analiza [punctele forte](#) și slabe ale întreprinzătorului, pentru a preciza la ce detalii mai are acesta de muncit, pentru a reuși în afaceri.

Modulul. 9 Prezentarea ideii de afaceri.

Cuprins:

- Ce este și cum pregătești un pitch. Tipuri de Pitchuri.
- Structura unui pitch.
- Pregătirea pitch-ului. Sesiunea de mentorat.
- Prezentarea ideii de afaceri

Sesiunile de pitching sunt un pas inevitabil pentru toate startupurile și organizațiile la început de drum sau în curs de scalare. Așa cum nu le poți face pe toate de unul singur și ai nevoie de o echipă de oameni în care ai încredere în jurul tău (vom vorbi despre asta în cele ce urmează), la fel e și cu banii: de multe ori va trebui să apelezi la surse externe pentru a-ți finanța afacerea sau misiunea socială. Cum faci asta?

Fie prin aplicarea pentru granturi sau pentru împrumuturi bancare, fie participând la competiții sau apelând la investitori. Pentru acestea din urmă, practica de bază este pitchingul: o sesiune în care încerci să convingi un juriu sau un investitor că startupul sau organizația ta merită să primească acea finanțare.

Pitchul este un tip de format prin care prezinți ceea ce dorești să faci și ce îți dorești să obții. Termenul în sine este specific ecosistemului antreprenorial și industriei publicitare și înseamnă, la bază, ***a arunca/lansa un obiect, cu un anumit obiectiv către un anumit punct.***

Este folosit în baseball, business, advertising și vânzări. Înainte de a-ți structura pitchul, e bine să-ți clarifici:

Ce vrei să obții?

De la cine?

Ce îți dorește celălalt să câștige?

Aceasta este structura universală a unui Pitch Deck:

- Intro
- Problema
- Industria
- Clienți și beneficiari
- Competiția
- Soluția
- Bugetul (întreg segmentul financiar)
- Impactul (personalizată în funcție de program)
- Potențialul de scalare (personalizat în funcție program, obiectivele lui și obiectivele voastre)
- Echipa
- Nevoia de finanțare (un call-to action care, în cazul altor proiecte poate lua alte forme, în funcție de scop și de nevoie - de voluntari, spre exepmplu)

1. Intro

În primul rând ai nevoie de un branding și de elemente vizuale care conving. Deși acestea ar putea cădea în secțiunea „nice to have”, un pitch rămâne de obicei o structură de prezentare a companiei, a ofertei și a produselor/activităților voastre și pe care o vei mai folosi, nu doar un suport de prezentare pentru juriul din proiect sau investitorul cu care urmează să te întâlnești.

Aici este momentul în care inspiri audiența cu misiunea ta. Exprim-o convingător și concis. Care este impactul pe care îți dorești să-l produci?

2. Problema

Începi de la context și de la problema mai mare pe care ai identificat-o în industrie și concentrează-te pe ce bucată din această problemă mai mare ți-ai propus să o rezolvi.

Discută despre dinamica problemei – de când există ea, cum a evoluat, cine a mai adresat-o sau o adresează în prezent. Arată că o înțelegi în profunzime și că știi faptele, cifrele, studiile relevante despre ea.

3. Industria

Despre industrie trebuie vorbit într-un context mai larg. Dacă poți vizualiza acest slide într-un anumit fel, vizualizează-l ca pe harta unui mecanism complex, un mecanism în care organizația ta e doar o roțiță, însă una indispensabilă, după cum va trebui să dovedești de-a lungul pitchului

Important este să arăți că înțelegi industria și contextul în care funcționează organizația ta, care este locul ei în acest sistem, ce alte părți sunt implicate, precum și care sunt relațiile dintre ele.

Întrebări ajutătoare:

- Cum arată piața/ecosistemul în momentul de față?
- Cât este de stabil, instabil, înrădăcinat, funcțional, nefuncțional acest ecosistem?
De ce?
- Care sunt tipurile de părți implicate (stakeholders) și relațiile dintre aceste entități?
- Ce este rezolvabil din problema pe care o abordezi?
- De ce este ACUM momentul oportun pentru produsul/serviciul tău?
- Cum ar arăta lumea dacă ai rezolva problema? (viziunea ta)

4. Clienți, beneficiari

În această secțiune, trebuie să demonstrezi că ai o bună înțelegere a clienților, beneficiarilor și a stakeholderilor tăi, segmentați pe categorii, comportamente și date

demografice. Poți adăuga informații despre cât sunt ei de dispuși să achiziționeze produse sau servicii de la tine și care este părerea lor despre ceea ce le oferă organizația ta.

Întrebări ajutătoare:

- *Care sunt categoriile tale de beneficiari? Asupra cui produci impact?*
- *Clienții (cei care plătesc) sunt diferiți de beneficiari? Pe ei cum îi segmentezi?*
- *Cât de dispuși sunt să achiziționeze produse/servicii de la tine?*
- *Ce spun clienții și beneficiarii tăi acum despre produsele/serviciile tale? (Testimoniale și mici dovezi ale faptului că sunteți pe drumul cel bun)*

5. Competiția

Arată că știi clar care sunt competitorii tăi, ce oferă ei și cum se diferențiază modelul tău de business față de al lor. Orice organizație, afacere sau ONG are competiție și este extrem de important să știi cum arată și, mai ales, ce face bine! Mai mult, pentru misiuni sociale, competiția poate deveni aliat și poate aduce contribuții esențiale la succesul misiunii tale.

Nu te feri să vorbești despre competitorii tăi. Arată cum te diferențiezi față de ei, cum diferă produsul sau cum sunteți voi diferiți la nivel de organizație și ca model de business. Concentrează-te, de asemenea, pe riscuri și oportunități și încearcă să vezi dacă există oportunități de colaborare în industria în care activezi.

Întrebări ajutătoare:

- Care sunt competitorii tăi principali?
- Există companii/organizații care ar putea deveni în viitor competitori sau aliați? Care?
- Ce aduce nou în piață modelul tău de business sau soluția pe care o oferi?
- Ați putea lucra împreună pentru a rezolva problema?
- Ce metode de colaborare vezi și de ce sunt relevante pentru succesul misiunii tale?

6. Soluția

Vorbește despre problema mare și cum o rezolvi tu acum. Încearcă să fii cât mai clar și realist pentru a convinge că ideea ta este cea mai bună. Ai în vedere lucruri pe care le-ai făcut recent împreună pentru a dezvolta această idee, apoi îngustează drumul și îndreaptă-te către partea din problemă pe care o rezolvați în mod specific.

Încearcă să explici prin ce e soluția ta inovatoare, iar aici nu ne referim neapărat la tehnologie, atribute sau funcționalități, ci și la felul în care a fost gândită și livrată sau la felul în care o folosesc oamenii.

Întrebări ajutătoare:

- Cum îți propui să rezolvi problema?
- Cum se diferențiază soluția ta față de altele?
- Cum se va schimba în bine viața clienților prin folosirea produselor sau serviciilor tale?

7. Bugetul

Această parte este dedicată modelului tău financiar sau, altfel spus, modului în care îți propui să faci bani. Concret, aici trebuie să explici care sunt vânzările, de unde vin veniturile, care sunt costurile și structura lor și să demonstrezi că veniturile și costurile estimate sunt realiste. Vorbește despre modelul tău de business și monetizare.

Nu este vorba aici de tabele, ci despre a explica felul în care funcționează businessul tău din punct de vedere financiar. Este important să contextualizezi și partea de sustenabilitate financiară în afara programului sau a runde de investiții pentru care aplici: ce-ți propui pe mai departe, cum se leagă lucrurile între ele, cum ar arăta planurile voastre financiare cu sau fără finanțarea primită.

Întrebări ajutătoare:

- Cum produce venituri afacerea ta?
- Cât de realiste sunt costurile și veniturile? (Aveți un istoric oricât de mic pentru a demonstra asta?)
- Cum îți vei asigura resursele necesare pentru a produce impact?

8. Impactul

Pentru mulți poate fi mai folositor să abordeze partea de impact spre începutul prezentării, așadar nu este neapărat vorba că impactul ar fi „numărul 8” în slide-uri sau pe lista de subiecte pe care dorești să le abordezi în cadrul sesiunii de pitching. Important din toată această structură nu este să respecti „ordinea priorităților”, ci mai degrabă să te asiguri că ai bifat toate elementele care trebuie prezentate și discutate.

Ideal ar fi să existe o corelație între slide-ul dedicat impactului și cel dedicat bugetului/finanțelor.

Întrebări ajutătoare:

- Care este impactul pe care vreți să îl aveți cu produsul/ serviciul vostru?
- Care sunt indicatorii critici care vă spun dacă aveți un impact relevant?
- Cum și când îi măsurați? De la ce bază ați pornit și la ce valori sunt acum?
- Cum știi că ai terminat? Când poți să spui „mi-am îndeplinit misiunea?”

9. Potențialul de scalare

Describe care este potențialul de creștere, scalabilitatea impactului, scalabilitatea ca afacere ș.a.m.d. Fii pregătit cu date și argumente pentru prezentarea potențialului de creștere, rezultatele avute care confirmă ipotezele tale, detaliază strategia prin care îți propui să ajungi la mai mulți clienți care să îți folosească produsul sau serviciul.

Membrii unui juriu sau ai unui board de investitori sunt interesați să vadă cum v-ați planificat activitatea în funcție de mai multe scenarii: dacă ați obținut finanțarea vs. dacă nu ați obținut-o. Pentru cazul din urmă, se pune problema unei schimbări de

abordare a strategiei pe care trebuie să știi să o explici în mod concis în cazul în care primești o astfel de întrebare din partea celor din fața ta

Întrebări ajutătoare:

- Există potențial de creștere masivă a businessului și a impactului? Care este el, în cifre?
- Pe ce îți bazezi estimările? Care e potențialul pieței și al produsului?
- Care sunt rezultatele de până acum care confirmă ipotezele tale despre potențial?
- Care este strategia voastră de „go-to-market”?
- Cum vă veți susține creșterea?

10. Echipa

Echipa este probabil cel mai important „asset” al oricărei organizații și, de asemenea, unul din elementele la care orice posibil investitor se uită cu mare atenție înainte de a lua o decizie. pe lângă structura echipei, contează foarte mult și guvernanta, felul în care luați deciziile la nivel de organizație.

Întrebări ajutătoare:

- Ce vă recomandă ca fiind echipa ideală?
- Mai aveți nevoie de oameni noi în viitorul apropiat?
- Pe lângă echipă, mai aveți alături alți mentori, consultanți, prieteni de menționat?

11. Nevoia de finanțare

Această ultimă parte este „call to action”-ul vostru: după ce ți-ai spus povestea și ai expus argumente și cifre – ce anume îți dorești să obții?

Întrebări ajutătoare:

- De ce finanțare estimezi că aveți nevoie?
- Cum vă ajută investiția să accelerați creșterea impactului și a afacerii?
- Cum veți folosi această sumă, pe ce o veți cheltui?
- Care este „burn rate”-ul vostru?
- Ce se întâmplă cu planurile voastre dacă nu primiți această finanțare?
- Mai aveți nevoie și de altfel de sprijin de la interlocutor? (networking, mentorat etc.)

Personalizează prezentarea: adaugă elemente vizuale care să vă reprezinte (logo, paleta de culori, pictograme). Și, nu în ultimul rând, fii sigur că ești stăpân pe tot ceea ce e în suportul de prezentare.