

## CUPRINS

<u>Capitolul 1. Inițiativa promovării unei afaceri mici</u>	3
<u>Capitolul 2. Forme de asociere în afaceri mici și mijlocii</u>	4
<u>Capitolul 3. Concepte fundamentale în Marketing</u>	6
<u>Capitolul 4. Marketingul serviciilor</u>	11
<u>Capitolul 5. Planificarea strategică a micilor afaceri</u>	13
<u>Capitolul 6. Elaborarea planului afacerii</u>	17

**Bibliografie**

# Managementul întreprinderilor mici și mijlocii

## Capitolul 1. Inițiativa promovării unei afaceri mici

### **Rolul afacerilor mici și mijlocii**

Afacerile mici și mijlocii oferă celui care vrea șansa de a se afirma economic.

Toți dorim să fim independenți, dar această dorință nu ne transformă pe toți în întreprinzători. Un om de afaceri își poate vedea împlinit visul de a avea succes, putere, bani, dar își poate vedea și averea irosită. Cine sunt acești întreprinzători și ce-i face pe ei să muncească din greu și să riște atât de mult, fără să aibă garanția succesului?

Psihologii au elaborat teste care încearcă să stabilească dacă o persoană are sau nu aptitudini de întreprinzător. Testele își au rolul lor, dar nu este absolut necesar ca un individ să posede toate trăsăturile indicate de acestea pentru a avea succes în afaceri.

Majoritatea persoanelor pornesc într-o afacere fără a-și testa aptitudinile de potențial întreprinzător, bazându-se pe experiență și motivație pentru reușită.

Sectorul afacerilor mici și mijlocii este prezent în toate țările dezvoltate, ocupând o pondere însemnată în economia acestora. În cele 12 țări ale Comunității Europene, 91% din întreprinderi au de la 1 la 9 angajați (întreprinderi mici), cca 8% au între 10-500 angajați și 1% peste 500 angajați (întreprinderi mari).

### **Barierele în calea inițierii afacerilor mici și mijlocii**

În fața inițiativei întreprinzătorilor particulari stau o serie de piedici (bariere), pe care le putem grupa în două categorii:

- ◆ bariere care fac ca afacerile să se orienteze spre comerț și nu spre producție. Din această grupă fac parte: lipsa de capital, dobânzi mari practicate de bănci, greutate în obținerea creditelor bancare, regim de impozitare neadecvat, sistemul de taxe vamale, lipsa de acces la spații, utilaje, mijloace de transport;
- ◆ bariere cu caracter general, care acționează indiferent de domeniul în care vrem să inițiem afacerea. Aici intră lipsa de capital, teama de risc, lipsa unor cunoștințe în domeniul inițierii afacerilor, lipsa unor cunoștințe manageriale.

### **Motivarea inițierii unei afaceri**

Ceea ce motivează un om pentru a porni o afacere diferă de la individ la individ, întrucât depinde de nevoile și de felul fiecăruia de a fi, de a gândi, de a concepe rolul și valoarea vieții.

Tabelul 1.1. Clasificarea motivațiilor care pot influența începerea unei afaceri

Categoriile de motivație	Componente
1. Motivații profesionale	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ perspectiva unei munci atrăgătoare;</li> <li>◆ perspectiva de a face descoperiri;</li> <li>◆ perspectiva de a perfecționa metode și tehnici antreprenoriale;</li> <li>◆ perspectiva obținerii prestigiului.</li> </ul>

2. Motive psihologice	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ statutul și respectul social ce decurge din poziția de întreprinzător;</li> <li>◆ renumele ce se poate obține;</li> <li>◆ extinderea relațiilor;</li> <li>◆ statutul de a fi propriul tău stăpân.</li> </ul>
3. Motivații materiale	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ posibilitatea de a obține câștiguri mari;</li> <li>◆ asigurarea unui nivel de trai ridicat pentru familie;</li> <li>◆ siguranța locului de muncă.</li> </ul>
4. Motivații morale	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ perspectiva de a realiza ceva deosebit;</li> <li>◆ perspectiva de a participa la progresul societății.</li> </ul>

**Capitolul 2. Forme de asociere în afaceri mici și mijlocii**  
**Ce este o afacere ?**  
**Caracteristici**

Afacerile sunt răspândite în domeniul productiv, comercial, financiar din sectorul privat sau public (tabelul 2.2).

Tabelul 2.2. Domeniul afacerilor

Domeniul afacerii	Ponderea lor în Republica Moldova	Avantajele	Dezavantajele
Productiv	mică	profit constant și pe termen lung	investiție inițială mare; risc mare;
Comerț	peste 80% din firmele înființate	profit mare la început; recuperarea investiției rapid;	
Servicii	mică	profit sigur și constant	
Mixt	mică	profit mare în timp; nu merge una, merge alta;	

**Oportunitățile afacerilor mici și mijlocii**

Întreprinzătorii de succes sunt pătrunși de ideea oportunității unei afaceri. Afacerile ne oferă oportunitatea de:

- ◆ a face ce-ți place;

Într-o afacere pornită de tine, tu ești propriul tău stăpân. Recompensele afacerii proprii constau în libertatea de a lua decizii, de a-ți asuma riscuri, de a-ți întrece competitorul.

- ◆ a-ți manifesta spiritul creator;

Întreprinzătorul care pornește o afacere poate fi asemuit cu un artist care își creează opera. El poate oricând să manifeste spirit înnoitor în idei, concepții, în soluții.

O afacere reflectă trăsăturile celui ce o inițiază, dar și limitele acestuia.

- ◆ a-ți utiliza întregul potențial;

Afacerea poate fi privită ca un instrument de exprimare a propriei personalități. Singurele bariere în fața succesului sunt creativitatea și voința pe care le poți angaja în afacere, și nu restricțiile impuse de organizația în care muncești.

- ◆ a obține profit nelimitat.

În cazul în care afacerea are succes, profitul revine în întregime întreprinzătorului.

**Dezavantajele afacerilor mici și mijlocii**

Majoritatea dintre noi dorim să ne lansăm în afaceri. Înainte de a o face este bine să analizăm care sunt dezavantajele pe care le prezintă asemenea activități.

**Incertitudinea venitului.** Deschiderea și punerea pe picioare a unei afaceri nu oferă garanția că întreprinzătorul va obține bani suficienți pentru a supraviețui. Nu mai puține afaceri garantează un venit adecvat.

În momentele de început ale afacerii proprietarul are probleme financiare și obligații și trebuie să-și mențină afacerea pe linia de plutire. Un venit regulat este absent și proprietarul este ultimul care trebuie plătit.

**Riscul pierderii întregului capital investit.** Rata de supraviețuire a afacerilor mici este mică. 60% din noile afaceri eșuează după șase ani. Probabilitatea de eșec este de 35%. Întreprinzătorii care eșuează în afaceri își vor pierde capitalul investit.

Pentru mulți pierderea este mai mare decât pierderea financiară. Vor fi afectați și psihologic pentru că eșecul înseamnă și eșec personal.

Mulți întreprinzători își revin după eșec în afaceri și o iau de la început, dar sunt afectați pe termen lung. Oricine începe o afacere trebuie să se întrebe dacă va rezista psihic în caz de nereușită.

**Calitatea scăzută a vieții până ce afacerea se stabilizează.** Cine vrea să pornească o afacere, trebuie să muncească din greu, de dimineață până noaptea târziu.

**Responsabilitatea completă.** Este teribil să fii șef, dar mulți întreprinzători se plâng de faptul că trebuie să deschidă în domenii în care nu sunt întotdeauna competenți. În cazul în care nu reușesc să apeleze la consultanți de specialitate, presiunea crește rapid. Constatarea că deciziile luate pot cauza succes sau eșec are efectiv negativ asupra unor întreprinzători devenind un veritabil factor de stres.

### **Factorii ce influențează eșecul afacerii**

Chiar dacă o persoană are abilități de mic întreprinzător și o anumită experiență în domeniu, afacerea se poate să nu reușească datorită unor factori ce influențează eșecul unei afaceri: lipsa unui plan strategic pentru afacere, accesul la capital, lipsa de capital, ciclul afacerii, inflația și dobânzile, reglementările guvernamentale; incompetența în management, investiții prea mari în mijloace fixe, planificare necorespunzătoare, extindere neplanificată, lipsa unui inventar periodic, atitudini neadecvate ale întreprinzătorului.

### **Cum se poate evita eșecul unei afaceri**

Fiecare întreprinzător are modul său specific de a iniția și dezvolta o afacere, însă prevenirea eșecului acesteia este guvernată de un număr relativ redus de reguli ș.a.:

1. **Cunoașterea afacerii în profunzime.** Înainte de a se lansa într-o afacere, orice întreprinzător trebuie să se asigure că știe o serie de elemente teoretice și practice despre lumea afacerilor. Pe parcurs el trebuie să-și recunoască propriile defecte și lipsuri și să acționeze în așa fel încât acestea să nu influențeze mersul afacerii. Întreprinzătorul trebuie să-și cunoască foarte bine afacerea, deoarece afacerea mică funcționează fără “plasă de protecție” și orice greșeală poate conduce la eșecul ei.

2. **Desfășurarea afacerii după un plan.** Nici o afacere nu se poate desfășura la întâmplare. Aceasta ar conduce la haos și eșec rapid. Totul trebuie să se desfășoare după un plan care să conțină măsuri înlănțuite logic și încheiate într-un tot.

3. **Înțelegerea formulărilor de tip financiar.** Întreprinzătorul nu trebuie să fie specialist în finanțe sau contabilitate, dar trebuie să fie în stare să judece sau să analizeze veniturile și vânzările.

4. **Administrarea resurselor financiare.** Pentru a reuși demarcarea și dezvoltarea unei afaceri, trebuie să se urmărească permanent obținerea unui profit maxim, prin imprimarea unui autentic stil de afacere, tuturor activităților desfășurate. Un rol esențial îl are o administrare rațională a resurselor financiare.

5. **Căutarea asistenței profesionale.** Pentru domeniile pe care întreprinzătorul nu le poate acoperi, trebuie să apeleze la o echipă de consultanți competenți.

6. **Flexibilitatea în afacere.** Întreprinzătorul trebuie să fie flexibil și adaptabil la cerințele mediului. Flexibilitatea în afaceri îl va ajuta să acționeze eficient în mediul înconjurător care este foarte dinamic.

## **Capitolul 3. Concepte fundamentale în Marketing**

### **Mixul de marketing**

Conceptul sintetizează și manipularea în bloc cele patru componente cheie ale unei acțiuni pe piață:

◆ **produsul**, înțeles ca ansamblu al tuturor elementelor materiale și imateriale prin care este identificată oferta;

◆ **prețul**, înțeles ca set de politici de stabilire a nivelului și acordare de reduceri și facilități, clauze și termene de plată etc.;

◆ **plasamentul sau distribuția**, înțeles ca ansamblu de circuite și rețele comerciale, depozite, stocuri, condiționări și vânzare propriu-zisă;

◆ **promovarea**, înțeleasă ca ansamblu de acțiuni și mijloace de comunicare cu cumpărătorul și influențare a comportamentului de cumpărare al acestuia (publicitate și reclamă, promovare directă și imediată a vânzătorilor, publicitate la locul vânzării, forța de vânzare, relații cu publicul, târguri, saloane etc.).

Astfel spus, marketing-mix-ul reprezintă un ansamblu (sau vector) de patru dimensiuni:

**Produs×Preț×Distribuție×Promovare**

Fiecare dimensiune reprezintă o variabilă pe care întreprinzătorul o poate alege sau manipula în raport cu obiectivele sale.

## Produsul

În marketing, prin produs înțelegem tot ceea ce poate fi recunoscut ca ofertă pe piață și cumpărat ca atare. Produsul este orice ansamblu de elemente care declanșează cererea și nu neapărat un obiect fizic tangibil.

### Ciclul de viață

Ciclul de viață al produsului este perioada de timp scursă între generarea ideii de produs și retragerea sau dispariția lui de pe piață.

De-a lungul acestuia, volumul vânzărilor urmează, de regulă, o curbă de tipul celei din figura următoare:

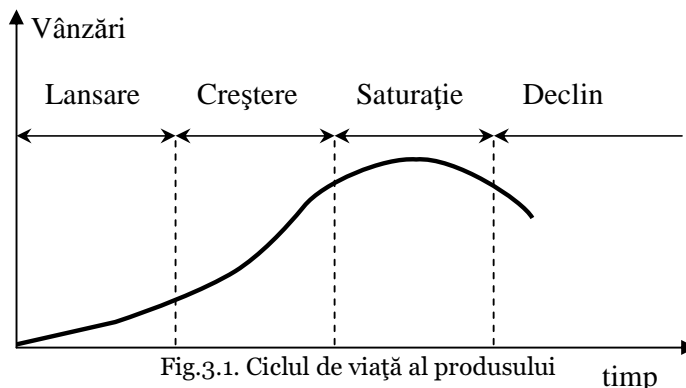


Fig.3.1. Ciclul de viață al produsului

În cadrul ciclului de viață, se pot face delimitări între patru faze distincte: lansare, creștere, saturație, declin. În linii mari, conținutul acestor faze poate fi caracterizat prin următoarele:

**Lansarea.** În cadrul ei, produsul este conceput, fabricat și lansat pe piață însoțit sau nu de un demaraj lent al vânzărilor.

Dificultățile fazei sunt legate de: rezistența consumătorilor la modificarea obiceiurilor de consum și comportamentului de cumpărare; crearea și penetrarea rețelelor de distribuție; obținerea creditelor pentru dezvoltare; dificultăți tehnologice.

Este necesară protecția legală a produsului, modelului și mărcii. Numărul producătorilor se rezumă la unul sau câțiva.

**Creșterea.** Când produsul depășește lansarea și este acceptat pe piață, vânzările încep să urce.

Crește numărul producătorilor concurenți. Produsul i se aduc perfecționări și i se adaugă caracteristici noi.

Concurența devine tot mai dură. Se caută exclusivitate în distribuție și piețe noi. Prețurile rămân constante sau scad ușor. Cheltuielile promoționale rămân în continuare ridicate.

În această fază se obține cea mai bună marjă de profit, dar sunt necesare investiții de capital pentru extinderea capacităților de producție.

**Saturația.** În timp, ritmul de creștere al vânzărilor scade și vânzările se stabilizează. În această fază, mai pot veni pe piață doar anumiți cumpărători întârziți.

Vechii cumpărători se orientează treptat către produsele noi, la modă.

Odată cu stabilizarea vânzărilor, încep să se manifeste supracapacitățile de producție în întregul sector.

Excedentul de capacitate provoacă o acutizare a concurenței. Se face tot mai des apel la reduceri de preț și rabat comercial. Marja brută începe să scadă.

Bugetul de promovare reîncepe să crească. Unele întreprinderi cresc și bugetele de creditare-dezvoltare pentru proiectarea celor mai bune versiuni ale produsului.

**Declinul.** Cea mai mare parte a produselor cunoscute sfârșesc prin a intra într-un declin al vânzărilor. Acestea pot scade la zero și produsul este retras de pe piață sau trenează la un nivel scăzut un anumit număr de ani.

O parte din producători se retrag de pe piață, iar cei care rămân restrâng gama.

În general, producătorii abandonează greu produsele vechi. Gestiunea produselor vechi este dificilă și rareori pot fi elaborate politici de marketing satisfăcătoare.

Conceptul de ciclu de viață a produsului rămâne util, în principal, pentru că pune în evidență trei fenomene importante în marketing:

- ◆ produsele au o viață limitată;
- ◆ profiturile au un caracter previzibil pentru fiecare fază din ciclul de viață;
- ◆ în fiecare fază, gestiunea produsului solicită programe de marketing diferențiate tot așa cum solicită programe financiare și de producție diferențiate.

## Prețul

Prețul reprezintă o variabilă particulară care pune probleme sub două aspecte: pe de o parte, el este un instrument de stimulare a vânzărilor, ca și publicitatea, de exemplu, iar pe de altă parte, este unul din factorii determinanți în realizarea profitului.

Aceste efecte ale utilizării prețului sunt contradictorii: prețul ridicat asigură profit unitar mare, dar determină scăderea vânzărilor, iar prețul scăzut asigură vânzări mari, dar profit redus.

Politica de prețuri prezintă și ea cel puțin două particularități:

- ◆ nu este protejată prin lege împotriva imitației, precum marca, de exemplu;
- ◆ deciziile de preț sunt aplicabile imediat și nu au efecte imediate.

În principiu, sunt trei modalități de stabilire a prețului (după costuri, după concurență și după cerere) și două tipuri de politici de preț (de creștere și de reducere).

### **Distribuția**

**Canalele de distribuție** pot fi mai scurte sau mai lungi, după cum între producător și distribuitor se interpun mai multe categorii de intermediari.

**Funcțiile distribuției** privesc: transportul, sortarea, freționarea, stocarea, contactul și informarea.

**Fluxurile** care au naștere în domeniul distribuției privesc: titlurile de proprietate, mărfurile (fluxul fizic), banii (fluxul financiar) și informațiile.

### **Promovarea**

Pentru ca vânzările să se amorseze mai ușor, este necesar ca între vânzător și cumpărătorul potențial să circule un ansamblu de mesaje care au rolul de a informa, educa, motiva și convinge.

### **Publicitatea**

Publicitatea este un ansamblu de tehnici și mijloace prin care un mesaj este transmis publicului prin mas-media (presă scrisă, radio, televiziune, cinematograful, panou).

Rolul publicității este acela de a face cunoștință oferta, de a-i prezenta caracteristicile de bază, a-i construi o imagine și a incita la cumpărare și consum.

Două probleme se cer rezolvate în două etape distincte: creația mesajului publicitar și alegerea suportului publicitar (media- planning).

Creația mesajului începe cu alegerea unui ax publicitar înțeles ca o idee centrală pe care mesajul trebuie să o transmită la destinație.

Axul publicitar trebuie să fie distinctiv, adaptat produsului, bazat pe excitație (motivație) sau pe inhibiție, bazat pe un spectru de conotații pozitive sau negative și trebuie să atingă o adresă largă.

Pe baza axului se construiește mesajul sub forma unui text, unor imagini, unor sunete sau forma oricăror combinații ale acestora.

### **Alegerea suportului publicitar**

Alegerea suportului publicitar se face în raport cu criteriile precum: costul, gradul de acoperire, eficacitatea, nevoia de repetiție și inserții multiple etc.

Principalele medii care pot fi puse în discuție sunt:

- ◆ presa scrisă (cotidian local, cotidian național, săptămânal, magazin, revistă de specialitate, buletin profesional);
- ◆ radio (local, național, profil);
- ◆ televiziunea locală și națională;
- ◆ posterul, afișul sau panoul;
- ◆ cinematograful.

O delimitare a diverselor media publicitare în raport cu câteva criterii (din cele menționate) este prezentată în tabelul 3.1.

Tabelul 3.1. Caracterizarea principalelor media publicitare

Scopul Criteriul	Ziar	Panou Poster	Radio	Revistă de specialitate	Correspondență, telefon, fax	Televiziune	Cinematograful
Costul	Modest	Mare	Acceptabil	Modest	Redus	Foarte mare	Mare
Eficacitate (raport cost/rezultate)	Bună	Slabă	Bună	Bună	Foarte bună	Slabă; Accesibilă; Bună; Foarte bună	Redusă
Impact	Acceptabil	Acceptabil	Acceptabil	Redus	Foarte redus	Foarte	Acceptabil

public (acoperire)			1			mare	
Utilizări	Campanie regulată; Descrieri ale produsului ; Preț	Expoziții; Târguri; Locuri publice	Sensibilizarea unor segmente; bunuri de uz general	Prezentarea unor detalii tehnice	Punct ochit; Punct lovit; Segmente precise (medici, apicultori)	Consum de masă; Adresă largă; Bunuri de uz general	Sensibilizare
Efecte	Campaniile de durată dau rezultate bune	Creează imagine;	Sensibilizarea dacă postul este bine ales	Impact modest, dar de profunzime	Țintă precisă; Profunzime; Certitudine	Vânzări; Imagine; Audiență largă	Imagine; Vânzări;

### Piața

Marketingul este preocupat de piața concretă, localizabilă sub aspect geografic, identificabilă sub aspect demografic, descriptibilă sub aspect juridic, politic, cultural și tehnologic, determinabilă în raport cu produsul și producătorul și măsurabilă cantitativ.

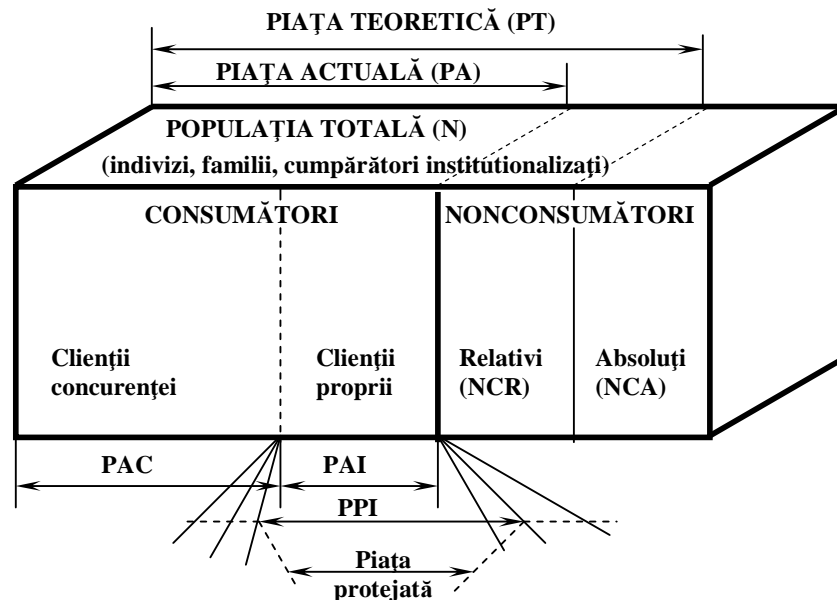
Două categorii de piețe interesează în mod special: piața produsului și piața întreprinderii.

**Piața produsului** este dată de populația de consumatori a produselor de același tip indiferent de originea și marca acestora. Este caracterizată printr-o anumită distribuție geografică, structură demografică și amprentă culturală. Capacitatea sa se măsoară pornind de la frecvența de cumpărare, mărimea cumpărăturii medii și mărimea populației de consumatori.

Prima dimensiune a unei piețe este populația. Când spunem piața Chinei, ne gândim la o piață de piese un miliard de consumatori, iar când spunem piața Belgiei - la una de numai zece milioane. Pe piața produsului, producătorii și distribuitorii acestuia se concurează unii pe alții.

**Piața întreprinderii** este acea parte din piața produsului pe care se vând produsele proprii sau produsele sub marca proprie. Aceasta se numește parte de piață absolută. Ea determină poziția și puterea întreprinderii pe o anumită piață, zone de piață, localități, județe și alte țări.

Este localizată demografic pe sexe, vârste și clase. Pentru a delimita piața întreprinderii de mediul său înconjurător și a defini câteva categorii de piețe după criteriile de marketing, apelăm la figura 3.2.



PAI - piața actuală a întreprinderii  
PAC - piața actuală a concurenței  
PPI - piața potențială a întreprinderii

Fig.3.2. Structura pieței după criteriul intereselor de marketing

Punctul de plecare este **populația totală (N)**, căreia îi este destinat produsul (piața produsului). Această populație este formată din indivizi sau de întreprinderi după cum produsul de referință este bun de consum individual sau bun industrial. Această populație este formată din consumatori și nonconsumatori.

Primii au adoptat produsul în consum, iar următorii nu.

Nonconsumatori pot fi absoluți (**NCA**) și pot fi relativi (**NCR**).

**Nonconsumatorii absoluți** n-au nevoie de produs la modul absolut și nu-l vor adopta niciodată în consum.

În alte împrejurări, ei pot deveni consumatori și cumpărători efectivi, cel puțin în parte. Dacă din mărimea pieței (**N**) se scade numărul nonconsumatorilor absoluți (**NCA**), ceea ce rămâne reprezintă **piața teoretică (PT)**, formată din numărul maxim de consumatori teoretic posibil.

Dacă din piața teoretică se scad nonconsumatorii relativi, ceea ce rămâne reprezintă piața actuală a produsului.

Aceasta este formată din clienți proprii care formează **Piața actuală a întreprinderii (PAI)** și clienți concurenți care formează **Piața actuală a concurenței (PAC)**.

**Piața potențială a întreprinderii (PPI)** este o mărime posibilă în viitor și este formată din piața actuală a întreprinderii la care se adaugă sau din care se scade o parte din piața actuală a concurenței (care poate fi câștigată sau pierdută din piața actuală a întreprinderii) și o parte din mulțimea nonconsumatorilor relativi (care pot fi clienți câștigați sau pierduți).

Pe termen scurt, se consideră și o mărime numită **Piața protejată**.

Aceasta reprezintă mărimea minimă acceptabilă pentru piața întreprinderii sub care supraviețuirea acesteia este în pericol.

Întreprinderea trebuie să facă tot ce este legal și moral pentru a proteja această piață.

### **Strategii de marketing**

Cele trei obiective strategice pe care întreprinderea urmărește să le atingă prin acțiuni de marketing sunt **creșterea, stabilitatea și profitabilitatea**.

De regulă firmele mici și mijlocii se angajează într-o rată înaltă de creștere, motiv pentru care ne vom limita la enumerarea principalelor strategii subordonate acestui obiectiv.

1. Strategii de creștere intensivă:

◆ Strategia penetrării - creșterea vânzărilor produselor existente pe piețele actuale prin publicitate și promovare agresivă:

- ❖ creșterea frecvenței de cumpărare;
- ❖ creșterea unității de cumpărare.

◆ Strategia dezvoltării prin produse - creșterea vânzărilor pe piața actuală prin ameliorarea, reproiectarea sau înnoirea produselor:

- ❖ adăugări de funcții și caracteristici;
- ❖ lărgirea gamelor de fabricație;
- ❖ noi generații de produse.

2. Strategii de creștere extensivă - creșterea vânzărilor prin introducerea pe piețe noi:

- ◆ expansiunea geografică;
- ◆ intrarea pe noi canale de distribuție;
- ◆ atragerea de noi segmente de cumpărători.

3. Strategii de creștere prin integrare:

- ◆ integrarea în amonte - înghițirea sau extinderea controlului asupra furnizorilor;
- ◆ integrarea în aval - înghițirea sau extinderea controlului asupra distribuitorilor;
- ◆ integrarea laterală - înghițirea sau extinderea controlului asupra concurenței.

4. Strategii de creștere prin diversificare:

◆ diversificarea concentrică - adăugarea de activități complementare sub aspect tehnologic sau în planul marketingului;

◆ diversificarea pură - adăugarea de activități fără nici o legătură cu produsele sau piețele existente (holding).

Serviciile sunt produse intangibile, prin care se realizează anumite activități, se satisfac nevoile consumatorilor, pe un anumit segment de piață.

Dacă produsul poate fi văzut și manipulat, despre servicii nu se poate spune același lucru. Produsul este fabricat, serviciul este prestat. Prin urmare, marketingul serviciilor presupune mai mult decât folosirea unor metode convenționale de marketing.

**Intangibilitatea.** Tangibilitatea se referă la obținerea de satisfacții prin intermediul simțurilor. Serviciile nu pot fi auzite, văzute, mirosite, gustate sau pipăite. Această caracteristică pune probleme speciale privind strategiile de promovare a serviciilor.

**Interdependența dintre prestatorul de servicii și client.** Clientul joacă, în mod frecvent, un rol esențial în prestarea și marketingul serviciilor.

Cu ocazia prestării unui serviciu, nu se face un transfer de proprietate. Clienții depind, în mod obișnuit, de prestatorii serviciilor, în timpul consumării sau utilizării serviciilor achiziționate, în timp ce consumatorii de bunuri, precum haine, cărți, alimente etc., nu depind de vânzătorii acestor produse.

**Inseparabilitatea serviciilor de prestatorii acestora.** În doar câteva afaceri, serviciile prestate pot fi separate de cei ce le creează. Un agent de asigurare sau unul de turism, de exemplu, pot reprezenta și vinde serviciile actuale, care sunt oferite însă de o altă persoană sau instituție. Totuși, în cele mai multe cazuri, serviciile nu pot fi separate de persoana care le prestează.

Aceasta rezultă de relația de dependență descrisă mai sus și din caracteristicile generale ale serviciilor, care sunt mult diferite de produse.

Serviciile sunt create și comercializate în același timp.

Inseparabilitatea serviciilor de prestatorii lor are două implicații asupra marketingului: vânzarea directă, personală este singurul canal de distribuție posibil; capacitatea prestatorilor de servicii este limitată.

**Perisabilitatea serviciilor.** Această caracteristică se referă la faptul că un serviciu are o durată de viață limitată. Satisfacția oferită de un serviciu nu poate fi păstrată decât în minte și doar o perioadă limitată de timp.

Din punct de vedere al marketingului, perisabilitatea serviciilor presupune că la elaborarea strategiei să se aibă în vedere problema fluctuației cererii. În acest caz nu apar probleme de stocuri, ci de capacitate pentru care trebuie să se găsească acoperire, pe cât posibil, și în sezonul "mort".

**Dificultatea standardizării calității serviciilor.** Omul este cel care prestează serviciile și, prin urmare, el poate greși. Prestarea unui serviciu este, de regulă, mare consumatoare de muncă. Această caracteristică poate determina variația calității performanțelor celor ce prestează aceste servicii.

### Clasificarea serviciilor

Elaborarea unor strategii de marketing viabile presupune clasificarea sistematică a serviciilor, din diferite puncte de vedere. Dacă între anumite categorii de servicii se observă similitudini, se pot folosi strategii similare de marketing.

O primă clasificare se referă la caracterul de puritate al serviciilor și evidențiază faptul că acestea cuprind un spectru larg, care se întinde de la bunuri pure (automobile, corturi, ceasuri etc.) la combinații de bunuri și servicii (restaurante, închirieri schi etc.) și la servicii pure (frizerii, avocatură, detectivi particulari).

În completarea acestei clasificări generale au fost sugerate și altele, care au în vedere caracteristicile cererii, conținutul și avantajele serviciilor și procedurile de prestare a serviciilor.

Tabelul 4.1. Elementele de diferențiere a produselor și serviciilor

Element de comparare	Explicații
1. Natura	Produsul este un obiect, un lucru tangibil. Serviciul este o acțiune, o performanță și este intangibil.
2. Implicarea	Adesea, clienții contribuie la crearea serviciilor, fie prin autoservire, fie prin cooperare cu personalul care prestează serviciile.
3. Controlul calității	Serviciile sunt consumate pe măsură ce sunt realizate și sunt greu de controlat.
4. Depozitarea	Serviciul nu poate fi stocat ca produsele.
5. Distribuția	Nu sunt necesare canale de distribuție speciale pentru servicii, întrucât acestea nu pot fi depozitate.
6. Prețurile	Competiția tarifelor serviciilor este acerbă, din cauza numărului mare de firme existente
7. Eficiența	Fiind realizate în primul rând de oameni, este dificil de ridicat nivelul eficienței serviciilor.



O altă clasificare a serviciilor, din punct de vedere al cererii, evidențiază caracterul discontinuu (convorbiri telefonice la distanță, închirieri de mașini) sau continuu (asigurări, protecția poliției) al acestora. În cazul serviciilor discontinue, tariful este plătit o singură dată, iar la cele continue de mai multe ori, putându-se oferi și un pachet de tarife agreat adesea de clienți. Prestatorii de servicii au în vedere și gradul de stabilitate al clientelei.

Tabelul 4.2. Destinatarii direcți ai serviciilor

Destinatari	Oameni	lucruri
Natura serviciului	Servicii prestate direct pe corpurile oamenilor	Servicii prestate pe anumite bunuri și obiecte
Acțiuni intangibile	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Ocrotirea sănătății</li> <li>◆ Transportul pasagerilor</li> <li>◆ Restaurante</li> <li>◆ Frizerii</li> <li>◆ Coafuri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Repararea și întreținerea echipamentelor</li> <li>◆ Transportul mărfurilor</li> <li>◆ Servicii de pază</li> <li>◆ Spălătorii și curățătorii</li> <li>◆ Ocrotirea spațiilor verzi</li> </ul>
Acțiuni intangibile	Servicii adresate minții omenești: <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Educația</li> <li>◆ Servicii de informații</li> <li>◆ Emisiuni</li> <li>◆ Teatre</li> <li>◆ Muze</li> </ul>	Servicii prestate activelor intangibile: <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Bănci</li> <li>◆ Servicii legale</li> <li>◆ Contabilitate</li> <li>◆ Securitate</li> <li>◆ Asigurări</li> </ul>

Din punct de vedere al locului prestării serviciilor, acestea pot fi realizate într-un singur loc (frizerii, televiziune) sau în mai multe (poștă, reparații audio).

### ***Capitolul 5. Planificarea strategică a micilor afaceri Elaborarea strategiei serviciilor***

Elaborarea unei strategii de succes privind serviciile necesită înțelegerea nivelului de participare al clientului la prestarea unui serviciu și a gradului de intangibilitate al acestui serviciu. Un prim pas în elaborarea unei strategii privind serviciile îl reprezintă analiza nivelului de participare al clientului cerut de un anumit serviciu. Participarea clientului se referă la prezența fizică a acestuia, la realizarea unui serviciu. Cu cât prezența clientului la prestarea unui serviciu este mai mare, cu atât și interacțiunea dintre serviciu și client este mai mare. De regulă, sunt mai greu de controlat serviciile cu grad înalt de participare al clientului.

Un serviciu cu grad ridicat de participare este acela în care interacțiunea dintre client și prestatorul de serviciu este semnificativă. De exemplu, tunsul și coafatul necesită un dialog permanent al clientului cu prestatorul de servicii. În serviciile cu grad scăzut de participare al clientului, prezența acestuia este redusă. De exemplu, la spălarea unui automobil, prezența clientului este limitată la plata tarifului și inspecția finală a automobilului. Strategiile de marketing depind, prin urmare, de nivelul de participare al clientului, așa cum rezultă din tabelul 5.1.

Tabelul 5.1. Strategii de marketing în funcție de gradul de participare al clientului

Decizia	Participare ridicată al clientului	Participare redusă a clientului
1. Amplasare	În apropierea clientului;	Lângă furnizori, mijloace de transport, forță de muncă;
2. Amenajare fizică	Facilitățile trebuie să satisfacă nevoile fizice și psihologice ale clienților;	Facilitățile trebuie să contribuie la îmbunătățirea realizării serviciilor;
3. Design	Mediul definește natura serviciului;	Nu sunt necesare elemente deosebite;
4. Programare	Clientul trebuie implicat în programare;	Clientul trebuie doar să completeze datele necesare;
5. Planificare	Doleanțele nu pot fi stocate, deci nu se poate face o planificare uniformă;	Există posibilitatea unei planificări uniforme;
6. Calificare	Contactul direct cu clientul solicită o calificare ridicată și nu un comportament adecvat pentru a se putea conlucra eficient;	Forța de muncă nu trebuie să aibă decât îndemnări tehnice;
7. Controlul calității	Standardele de calitate sunt adesea impuse de clienți și sunt deci variabile;	Standardele de calitate sunt, în general, măsurabile și deci fixe;
8. Normare	Timpul de prestare a serviciilor depinde de client și deci nu poate fi prestabilit;	Pot fi stabilite anumite norme de timp;
9. Plata salariilor	Fluctuația realizărilor cere salarizarea în regie;	
10. Capacitate	Capacitatea trebuie stabilită pentru a satisface realizările de vârf;	Se poate aplica salarizarea în acord;
	Previziunile se elaborează pe termen scurt și sunt orientate temporal.	Capacitatea poate fi stabilită la un nivel mediu;

11. Previziune	Previziunile se elaborează pe termen lung și sunt orientate pe realizări.
----------------	---

Din analiza acestui tabel rezultă că o eficiență mai ridicată o au serviciile cu un grad de participare al clientului mai redus, întrucât permit o abordare de tip productiv, care utilizează tehnici, de măsurare a muncii, programarea producției și controlul stocurilor.

De aceea, atunci când este posibil, se recomandă reducerea gradului de participare al clientului la prestarea serviciilor.

### ***Analiza pieței și strategia de marketing a serviciilor***

Procedurile de analiză ale pieței și elaborarea strategiilor de marketing sunt, în esență, aceleași ca și ale firmelor producătoare de bunuri.

Întreprinzătorul trebuie să înțeleagă preferințele populației, deoarece ele afectează piața serviciilor. De asemenea, trebuie pus mare accent pe înțelegerea motivației cumpărării care, în general, este aceeași ca și pentru produse. Întreprinzătorul trebuie, de asemenea, să analizeze maniera de prestare a serviciilor, căutând răspuns la întrebări de genul cine, când și cum apelează la servicii.

În analiza pieței serviciilor și în elaborarea strategiei de marketing este necesar să se țină cont de schimbările sociale, economice și competitive.

Mediul în care activează firmele prestatoare de servicii s-a schimbat mult în ultimul timp, cu consecințe atât pozitive, cât și negative. Pe măsura dezvoltării economiei cresc și cheltuielile necesare pentru prestarea serviciilor. Cheltuielile personale cu serviciile vor depăși în viitor cele ale achiziționării de bunuri. Omul va cheltui mai mult decât strict, pentru nevoile personale și gospodărești, nemulțumindu-se cu autosuficiența. În acest fel va crește cererea de călătorii, cultură, educație, sănătate. Serviciile au înlocuit bunurile durabile în multe cazuri. De această reacție împotriva materialismului au beneficiat serviciile. Obținerea de experiență în loc de achiziționarea de bunuri va satisface nevoia de autorealizare a individului.

În domenii ca educația și călătoriile, serviciile contribuie într-o măsură mai mare la realizarea satisfacției decât produsele.

Deoarece ponderea serviciilor crește, și competiția în acest domeniu este mai acerbă. Recunoscând modificările în preferințele consumatorilor, industriali adaugă produselor lor noi facilități sau servicii. Poate că cea mai mare amenințare a serviciilor din partea industriei este că aceasta din urmă să-și realizeze ea însăși serviciile.

Concurența vine, de asemenea, și din partea firmelor prestatoare de servicii similare, aflate în creștere. Restricțiile de a intra în sfera serviciilor sunt relativ reduse. Explicația constă în faptul că aproape oricine poate oferi același tip de servicii. Consecința o constituie creșterea rapidă a competitivității în domeniul serviciilor. Atragerea unei clientele fidele devine astfel crucială.

În elaborarea strategiei de marketing a serviciilor se pot folosi aceleași instrumente ca și în cazul produselor. Unul din cele mai importante îl constituie matricea opțiunilor strategice, redată în tabelul 5.2.

Tabelul 5.2. Matricea opțiunilor strategice

	Serviciul actual	Serviciul nou
Piața prezentă	Penetrarea pieței	Dezvoltarea serviciilor
Piața nouă	Dezvoltarea pieței	Diversificarea

Penetrarea pieței are loc atunci când se pătrunde pe piață cu un serviciu nou. Dezvoltarea serviciilor reprezintă crearea de noi servicii pe piețele externe, iar diversificarea se referă la creșterea vânzărilor prin introducerea de noi servicii, pe piețe noi.

### ***Importanța planificării strategice***

Planificarea strategică reprezintă un element determinant în supraviețuirea unei mici afaceri. Înainte ca afacerea să se deruleze, întreprinzătorul acesteia trebuie să-și formuleze câteva întrebări privind orientarea sa în realitățile clare ale lumii afacerilor și să evalueze alternative privind cursul acțiunilor sale.

Procedura de planificare strategică trebuie să aibă, cu privire la mici afaceri, următoarele caracteristici:

- ◆ orizont de planificare relativ scurt – doi ani sau chiar mai puțin;
- ◆ să încurajeze participarea părților spre a crește calitatea și a dezvolta creativitatea în planul rezultat;
- ◆ nu trebuie să înceapă cu formularea obiectivelor, ci cu identificarea misiunii afacerii.

### ***Opt pași în planificarea strategică Identificarea misiunii afacerii***

Când se inițiază o afacere, este esențial să se răspundă primei întrebări: “În ce afacere mă aflu?”. Pare simplu, dar numai o definiție clară a misiunii și scopului afacerii înlesnește elaborarea de planuri și strategii realiste.

- ◆ Cine sunt clienții pe care îi dorește firma și ce nevoi au aceștia?
- ◆ Care sunt produsele și serviciile de bază ale firmei?

- ◆ Cum vor fi satisfăcute dorințele clienților?
- ◆ Pe ce piață se va intra în competiție?
- ◆ Care sunt punctele tari ale firmei?
- ◆ Care este imaginea publică dorită?

Răspunsul la aceste întrebări va crea o imagine mai clară asupra a ceea ce firma este și dorește să fie. Prin definirea misiunii se localizează atât poziția prezentă a firmei pe piață, cât și direcția ei viitoare, față în față cu competitorii.

### ***Evidența punctelor tari și slabe ale firmei***

Locul din care trebuie să înceapă culegerea informațiilor strategice este interiorul firmei. Proprietarul acesteia trebuie să-și cunoască afacerea în totalitate.

O tehnică eficientă este punerea în balanță a ceea ce firma consideră “puncte tari” cu ceea ce apreciază că sunt “puncte slabe”.

Atât slăbiciunile cât și punctele tari sunt factori interni, negativi și respectiv pozitivi, care inhibă și respectiv contribuie la îndeplinirea obiectivelor (tabelul 5.3.).

Tabelul 5.3. Posibile puncte tari și puncte slabe ale unei firme

Punctele tari (+)	Punctele slabe (-)
◆ resursele speciale ale firmei	◆ pierderi ocazionale de calitate scăzută a îndemânărilor la ambalarea produsului
◆ experiență unică	◆ ceea ce nu se cunoaște despre propria afacere sau clienții acesteia
◆ abilitățile (îndemânărilor) specifice din fabricație	◆ se pierd resursele bănești

Partea stângă a balanței trebuie să reflecte importanța îndemânărilor, cunoștințelor și resurselor care contribuie la succesul firmei, iar partea dreaptă să scoată în relief, în mod sincer, ceea ce afectează poziția în competiție a acesteia.

Trebuie analizate toate ariile de performanță ale firmei: personal, finanțe, producție, marketing, organizare etc., pentru a se surprinde în mod sincer realitatea și a se construi o perspectivă realistă.

### ***Analiza amănunțită a segmentului de piață***

Analiza segmentului de piață pe care îl variază afacerea are o funcție dublă:

- ◆ identificarea oricăror oportunități și perturbații din mediu, care ar putea avea un impact semnificativ asupra afacerii;
- ◆ evidențierea factorilor cheie în asigurarea succesului pe acel segment specific de piață.

**Oportunități și perturbații.** Oportunitățile sunt opțiuni pozitive, din exterior, pe care firma le poate angaja în realizarea obiectivelor sale.

Numărul lor este nelimitat, de aceea managerul trebuie să se decidă asupra acelor opțiuni semnificative pentru afacere, care să o susțină.

Perturbațiile sunt forțe externe negative care inhibă abilitatea firmei de a-și atinge obiectivele: noi concurenți care pătrund pe piață, reglementări noi impuse de politica guvernului, dobânzi suplimentare etc.

Pentru managerul unei mici afaceri ar fi de ajutor elaborarea unei balanțe cu privire la oportunitățile și perturbațiile evaluate în mediul concurenței al afacerii.

**Factorii cheie pentru asigurarea succesului** pe un segment de piață.

Acest stadiu al analizei trebuie să identifice factorii - variabile controlabile – se determină succesul relativ al participărilor pe piață.

Cel mai adesea o afacere este caracterizată pe segmentul respectiv de piață de avantajele bazate pe costuri (costul unitar de producție, costul unitar al desfacerii etc.), dar sunt la fel de importante calitatea producției, serviciile oferite, încrederea clientului etc.

### ***Analiza competitorilor***

Proprietarii unor potențiale afaceri mici sau mijlocii trebuie să-și cunoască concurenții și comportamentul lor posibil, cel puțin la fel de bine pe cât se cunosc pe ei însuși.

În acest stadiu al planificării strategice proprietarul afacerii poate compara propriile slăbiciuni și puncte tari cu cele ale concurenței, ceea ce îl face să formuleze căi de a-I exploata punctele slabe.

### ***Stabilirea scopurilor și obiectivelor***

Pentru o afacere trebuie să se stabilească scopurile și obiectivele acesteia înainte de elaborarea strategiilor.

Scopurile cuprind ceea ce firma planifică să realizeze în viitor; reprezintă aspirațiile care dirijează afacerea și exprimă rațiunea de a exista a firmei.

Obiectivele se elaborează pe termen scurt și reprezintă sarcini specifice, măsurabile și controlabile: productivitate, creștere, eficiență, resurse financiare, structură organizatorică etc.

### **Implementarea planului strategic**

Un plan strategic se consideră complet atunci când este pus în acțiune. De aceea managerul micii afaceri trebuie să transpună planul strategic în planuri operaționale cu care să dirijeze firma în mod efectiv.

Afacerea nu beneficiază de planul strategic dacă este realizat și pus într-un raft. Dezvoltarea unor politici și proceduri prin care planul strategic să fie tradus în planuri operaționale va permite proprietarului afacerii să delege mai multă autoritate subordonaților săi și săi motiveze, astfel încât aceștia să aibă interes și satisfacțiile în participarea planurilor.

### **Controlul rezultatelor**

Procesul de planificare strategică a realizat până la acest pas obiective și a dezvoltat o strategie de atingere a lor. Dar orice manager trebuie să realizeze că pentru a detecta abaterile de la planul privind atingerea obiectivelor afacerii este absolut necesară acțiunea de control.

Controlul activităților se face prin consultare sistemului de evidența cu privire la vânzări, producție, contabilitate, stocuri etc.

Pe măsură ce apar schimbări, managerul trebuie să corecteze politicile, strategiile și obiectivele chiar pentru a obține preformație.

Cele mai multe afaceri mici nu au nevoie de un sistem de control sofisticat și scump, ci de unul practic care se devină o parte a procesului de conducere.

## **Capitolul 6. Elaborarea planului afacerii**

### **PROCESUL DE ELABORARE A PLANULUI AFACERII LOCUL ȘI ROLUL PLANULUI AFACERII**

Planul afacerii este una din cele mai bune modalități prin care întreprinzătorul se poate asigura de sprijin bănesc (creditare, investire de capital) din partea unei surse de finanțare. În conținut, prin relațiile operaționale se înscrie riscul propus prin luarea deciziei de a iniția sau dezvolta afacere.

De aceea procesul de întocmire a planului afacerii presupune parcurgerea ordonată a mai multor etape și reluări, existând și posibilitatea opririi lui de parcurs, dacă anumite condiții nu sânt satisfăcute.

Fiecare afacere trebuie proiectată (are nevoie de un plan), pregătită în vederea construirii, realizată, întreținută și dezvoltată.

Fără un plan nici o afacere nu poate fi realizată, iar pregătirea cu grijă și în mod înțelept a acestuia asigură succesul întreprinzătorului pe piața de capital și apoi în afacerea sa (figura 6.1).

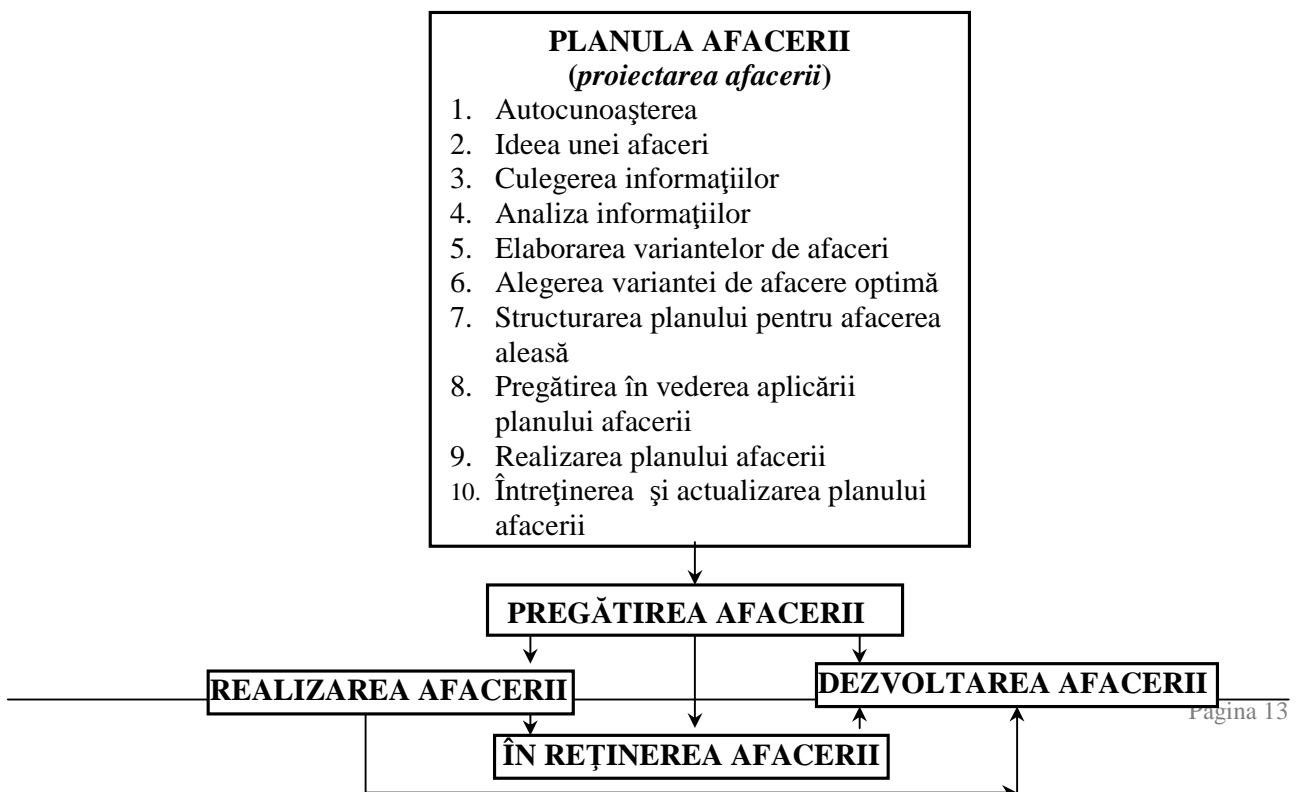


Fig. 6.1. Locul planului afacerii în evoluția unei afaceri.

Mulți întreprinzători, implicați deja în afaceri mici, percep planul afacerii ca un document scris către managerul băncii sau oricare altă sursă de capital. De aceea există tendința de a nu se scrie în plan al afacerii. Cu toate acestea poate fi întocmit de către întreprinzător în momente diferite, util anumitor persoane și cu motivații precise (fig. 6.2.)

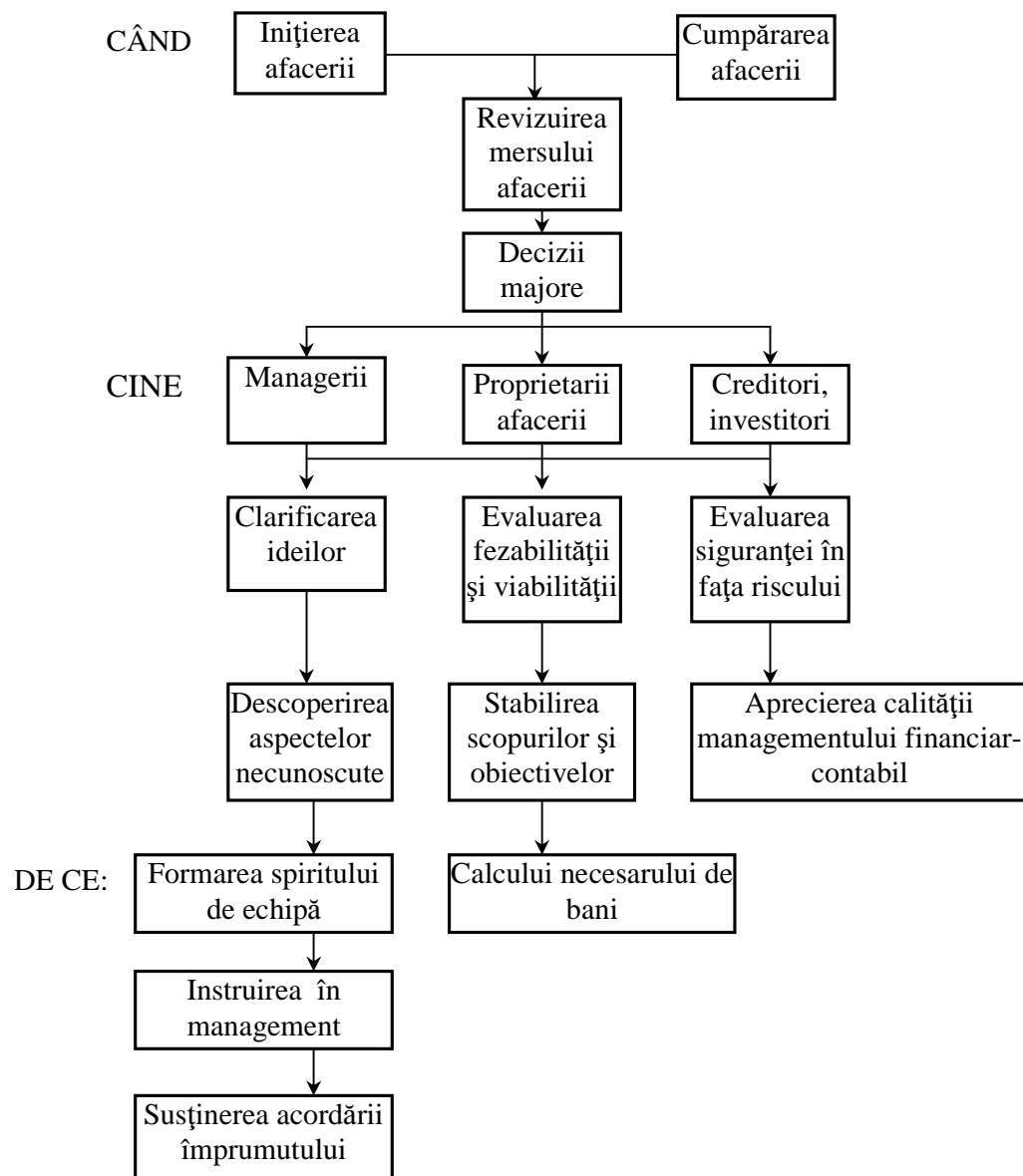


Fig. 6.2. Rolul planului afacerii având în vedere momentul (CÂND), persoanele (CINE) și motivația (DE CE) elaborării lui.

### ***Când este utilizat planul afacerii?***

**Inițierea unei noi afaceri.** După apariția ideii de “afacere” și a unui studiu de fezabilitate, inițierea unei noi afaceri presupune planificarea detaliată a acesteia din care elementul de ieșire (output) îl constituie planul afacerii.

**Cumpărarea unei afaceri.** Cumpărarea unei afaceri existente nu neagă necesitatea unui plan inițial de afaceri.

Un plan detaliat care testează sensibilitatea la schimbări a variabilelor cheie de afacere (vânzări, costuri) face să crească în mare măsură înțelegerea nivelului de risc la care se expun cumpărătorii afacerii.

**Revizuirea mersului afacerii.** Fiecare manager trebuie să revadă periodic progresul realizat în sfera obiectivelor, deoarece condițiile de mediu se schimbă.

**Luarea deciziilor majore.** Necesitatea investirii în noi utilaje sau cerințe de fonduri pentru a deschide un nou canal de distribuție, pot constitui la un moment dat decizii majore în activitatea firmei. Reconsiderarea planului este absolut necesară.

### ***Cine folosește planul afacerii ?***

**Managerii** sunt implicați în planificarea afacerii mici atât ca realizatori, cât și beneficiari. Acestora li se oferă de obicei planul într-o formă scrisă pentru a-i putea ajuta în conducere.

**Proprietarii** afacerii. Managerii unei firme mici pot fi în același timp și proprietarii acesteia și, deci, interesați în planificarea procesului. Proprietarii pot fi de asemenea și unii creditori, acționari, deopotrivă interesați în restituirea împrumuturilor conform planului afacerii.

**Creditorii.** Deținătorul tradițional al planului afacerii este managerul băncii sau proprietarul sursei de capital.

### ***De ce se elaborează planul afacerii?***

**Proprietarii** cu ajutorul planului afacerii:

- ◆ evaluează fezabilitatea și viabilitatea afacerii create sau inițiate și oferă răspuns la întrebările: va deveni afacerea viabilă din punct de vedere comercial și financiar? este cineva interesat să facă greșeli în sistemul de evidență?
- ◆ evidențiază obiectivele și scopurile și viziunea financiară cu privire la realizarea lor;
- ◆ fundamentează nivelul și tipul de finanțe necesare pentru ca afacerea să se deruleze.

**Managerii** folosesc planul afacerii pentru următoarele motive:

- ◆ clarifica ideea afacerii;
- ◆ descoperă aspecte necunoscute pe care informația obținută din procesul condus nu le relevă. Presiunea zilnică poate face obscur mediul afacerii și astfel un nou competitor să apară; planul afacerii menține în atenție toate aspectele manageriale, și trebuie considerat ca atare pentru utilizarea lui;
- ◆ formează spiritul de echipă, întrucât cunoașterea conținutului încurajează și creează sentimentul participării tuturor angajaților la succesul afacerii;
- ◆ este un ajutor în instruirea și practica de conducere pentru că se bazează pe cercetare, analiză și prognoză;
- ◆ îi implică pe manageri, prin profesionalismul lor, în susținerea cererii de împrumut.

**Creditorii** folosesc planul afacerii din următoarele motive:

- ◆ evaluează siguranța fondurilor oferite în raport cu riscul implicat, în baza garanțiilor și ideilor viabile oferite de întreprinzător într-o formă scrisă;
- ◆ apreciază calitatea managementului financiar contabil.

### ***Necesitatea autocunoașterii înainte de implicarea într-o afacere***

Înainte de a trece la întocmirea unui plan al afacerii este bine să vă faceți un sincer și serios autocontrol, răspunzându-vă la următoarele întrebări: Sunteți sănătos?; Vă planificați activitatea?; vă asumați riscuri?; sunteți un bun conducător?; aveți pregătire pentru afaceri?; aveți spirit de competiție?; Sunteți eficient?; știți să luați decizii?; Aveți spirit de inițiativă?; sunteți bun organizator?; aveți din ce trăi?; Puteți să munciți mult?; sunteți flexibil?; sunteți perseverent?; aveți experiență?

Dacă răspunsurile la unele întrebări nu vă sunt favorabile, poate ar fi mai bine să renunțați la crearea unei firme. Dacă cele mai multe răspunsuri vă sunt favorabile, înseamnă că vă puteți lansa într-o afacere. Principalele trăsături care vi se cer sunt:

- ◆ sănătate;

- ◆ încredere în sine;
- ◆ informare corespunzătoare;
- ◆ percepție realistă;
- ◆ calitate superioară;
- ◆ interes redus pentru aparențe sociale;
- ◆ relații interpersonale obiective;
- ◆ atracție pentru competiție, nu pentru risc;
- ◆ capacitate de prevedere și control.

În această situație este recomandabil să vă întocmiți un plan de afaceri, motivat pentru:

- ◆ a evalua și promova o nouă idee de afacere;
- ◆ a conduce mai bine afacerea;
- ◆ a dobândi mai mult succes;
- ◆ a avea o imagine de asamblare a întregii afaceri;
- ◆ a obține finanțarea creării afacerii.

### ***Informații necesare elaborării planului afacerii***

***Informațiile provin noul produs sau serviciu*** se pot obține prin investigarea mediului socio-economic cu privire la:

- ◆ Ce produse, servicii lipsesc pe piață?
- ◆ Ce afacere se poate porni?
- ◆ Care sunt caracteristicile tehnico-economice ale produsului sau serviciului?
- ◆ Ce observații s-au făcut asupra prototipului?
- ◆ Care sunt punctele slabe ale concurenței?
- ◆ Care sunt punctele slabe ale produsului sau serviciului oferit?
- ◆ Prin ce se manifestă originalitatea noului produs?
- ◆ Este produsul brevetat?
- ◆ Ce părere are familia, prietenii despre ideea afacerii cu produsul sau serviciul propus?
- ◆ De ce doriți să inițiați afacerea cu acest produs?
- ◆ Aveți cumpărători pentru idee, prototip, serviciu?

***Informațiile juridice*** necesare privind modul de asociere, constituire și funcționare a unei afaceri, conform legislații în vigoare.

Aceste informații sunt utile în stabilirea formei juridice a firmei, autorizațiile și avizele necesare precum și reglementările probabile ce vor afecta firma în viitor.

***Informații privind piața.*** Acestea sunt necesare pentru a realiza în planul afacerii o secțiune distinctă, pe baza răspunsului la următoarele întrebări:

- ◆ Cine cumpără produsul sau serviciul dvs.?
- ◆ Ce îi determină să cumpere?
- ◆ Cât de des cumpără produsul sau serviciul dvs.?
- ◆ Câți bani cheltuiesc clienții dvs., în mod curent?
- ◆ Ce caracteristici ale produsului sau serviciului îi interesează pe clienți, cumpărătorii dvs.?
- ◆ Ce prețuri sunt dispuși să plătească?
- ◆ De ce ar putea să cumpere de la dvs.?
- ◆ Cum află clientul de produsul sau serviciul dvs.?
- ◆ Cât de mare este piața și segmentul dvs.?
- ◆ Care sunt tendințele pe aceasta?
- ◆ Există caracteristici unice ale pieței dvs.?
- ◆ Cine sunt principalii concurenți?
- ◆ Care este calitatea produsului sau serviciului oferit de concurență? Care este reputația acestuia?
- ◆ Cât de fideli sunt clienții concurenței în raport cu ai dvs.?
- ◆ Cum își distribuie concurența produsele sau serviciile?
- ◆ Cât de mare este segmentul de piață al concurenței?
- ◆ Ce avantaje are concurența (bani, management, brevete)?

***Informații privind resursele.*** Aceste informații trebuie culese cu atât mai mult cu cât suportul material al afacerii, resursele sunt o condiție obligatorie pentru derularea ei cu succes. Trebuie să vă informați cu privire la:

- ◆ Care sunt potențialii furnizori de materii prime, materiale, echipamente?
- ◆ Care sunt capacitățile lor de producție?
- ◆ Ce calitate au resursele acestor potențiali furnizori?

- ◆ La ce distanță se află furnizorii?
- ◆ Ce prețuri practică?
- ◆ Care este disponibilul de forță de muncă în regiune?
- ◆ Ce nivel al salariilor se estimează a fi acceptat?
- ◆ Ce sistem informațional ar putea funcționa pentru utilizarea optimă a resurselor?
- ◆ Care sunt sursele de finanțare?
- ◆ Pentru ce veți folosi banii?

Informații financiare. Aceste informații vor constitui baza elaborării secțiunii financiar-contabile din planul afacerii. Se vor căuta răspunsuri pentru întrebările următoare:

- ◆ Cât veți cheltui în primul an?
- ◆ Cât estimați că va fi venitul în fiecare lună a primului an?
- ◆ Cât estimați că va fi profitul pentru următorii trei ani?
- ◆ Cât va costa la început afacerea?
- ◆ De unde veți lua acești bani?
- ◆ Care vor fi activele, obligațiile și capitalul propriu, după cum se reflectă în bilanț?
- ◆ Care va fi pragul de rentabilitate?

Informații despre parteneri. Acestea sunt necesare pentru a se încheia afaceri profitabile, a se evita începerea unei afaceri cu un escros sau un falit. Pentru a stabili tactica de tratative, dominare a partenerului și a cunoaște foloasele din colaborarea cu acestea, este necesar să vă informați despre:

- ◆ personalitatea partenerului, ce îi place sau displace sau dispune; de defecte sau vicii are; care îi sunt pasiunile; are tendința de a fi pripit?; care îi sunt reacțiile la ocazii favorabile sau nefavorabile?
- ◆ situația afacerilor partenerului;
- ◆ afacerea supusă tratativelor.

### ***Alegerea variantei “Afacerea optimă” pentru dumneavoastră***

În urma acumulării unei multitudini de informații, puteți trece la prelucrarea lor, ceea ce asigură schițarea mai multor variante de afaceri, urmând ca dvs. să decideți asupra celei care vă satisface cel mai bine din punct de vedere al obiectivelor, personalității, condițiilor juridice și restricțiilor legate de piață și resurse.

Veți putea deci definitiva în această etapă produsul sau serviciul pe care îl veți realiza, forma juridică de asociere, modul de obținere a fondurilor, echipamentelor și materialelor pe care le veți folosi precum și deciziile privind intrarea în concurență pe piață.

Conturarea variantei da afacere aleasă este sprijinită de o serie de decizii parțiale, de răspunsul la următoarele întrebări:

- ◆ Cum veți ambala produsele dvs.?
- ◆ Ce tip de angajați veți acorda?
- ◆ Ce servicii veți practica pentru produsele oferite?
- ◆ Cum veți stabili prețul?
- ◆ Veți oferi reduceri de preț?
- ◆ Cum veți face reclamă și cum veți promova produsele?
- ◆ Veți folosi cataloage, broșuri?
- ◆ Veți participa la târguri, expoziții?
- ◆ Vor veni clienți la dvs. sau veți merge dvs. la ei?
- ◆ Veți angaja vânzători?
- ◆ Veți folosi reprezentanți comerciali independenți?
- ◆ Veți face export?

Având foarte bine conturate ideea afacerii dvs. vă puteți angaja la elaborarea planului acesteia și susținerea lui.

### ***Structura planului afacerii Cerințe privind redactarea planului afacerii***

Chiar dacă ia în considerare o mulțime de aspecte privind viitoarea afacere, planul acesteia trebuie să se supună unor cerințe de ordin cantitativ și calitativ, să-i asigure întreprinzătorului succesul pe piața de capital.

În acest sens, trebuie considerate următoarele cerințe privind planul afacerii:

- ◆ să nu depășească 20-30 pagini, fără anexe;
- ◆ prezentarea să fie făcută cu claritate și referințe la sursele utilizate, într-o manieră obiectivă;
- ◆ stilul să fie corect, simplu, clar, precis, iar fraza să aibă o singură semnificație;
- ◆ prezentarea faptelor din trecut și a evoluției viitoare a afacerii să fie făcută cronologic;
- ◆ să fie bine organizat, logic, precis, bine proporționat și să evidențieze esențialul;
- ◆ să aibă aspect plăcut în redactare;



- ◆ să se elaboreze într-un număr suficient de exemplare.

### Cuprinsul planului afacerii

Rezumatul planului afacerii. Această secțiune conține prezentarea sumară a planului afacerii prin care se evidențiază punctele relevante ale afacerii propuse, răspunzând fapt la trei întrebări fundamentale:

- ◆ UNDE suntem acum?
- ◆ UNDE intenționăm să ajungem?
- ◆ CUM putem ajunge să realizăm obiectivele? (fig.6.3.).

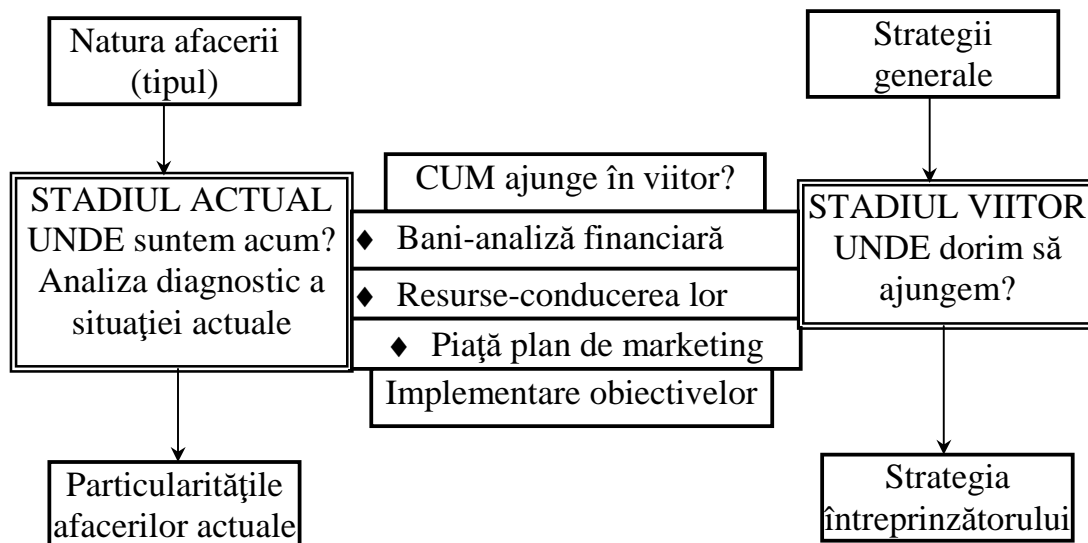


Fig. 6.3. Esența operațională a planului afacerii.

**Istoricul firmei.** Această secțiune a planului trebuie să realizeze o scurtă prezentare a firmei și a strategiei sale generale în situația actuală prin cuprinderea următoarelor elemente:

- ◆ când și cum a fost înființată firma?
- ◆ forma de organizare, planul de început, capital, acțiuni;
- ◆ care sunt asociații, acționarii, rolul fiecăruia în trecut și în prezent?
- ◆ numele afacerii, proprietarilor, managerilor;
- ◆ adresa firmei, telefon, fax, număr de înregistrare în Registrul Comerțului;
- ◆ consilieri, consultanți, cenzori;
- ◆ produsele și serviciile oferite până în prezent;
- ◆ evenimente financiare și operaționale semnificative din viața firmei;
- ◆ gradul de îndeplinire a obiectivelor trecute;
- ◆ poziția firmei în industria specifică.

**Descrierea generală a afacerii (Activitățile firmei).** În această secțiune a planului afacerii se realizează o succintă descriere a ceea ce va face obiectul noii afaceri.

Se vor include informații în legătură cu:

- ◆ ce fel de afacere și unde se află aceasta?
- ◆ scopurile generale ale afacerii (“De ce sunt în această afacere?”), aspirațiile care dirijează afacerea și exprimă rațiunea de “a exista” a firmei;
- ◆ obiectivele imediate ale afacerii (sarcini specifice de atins, măsurabile, controlabile și pe termen scurt);
- ◆ de ce ar putea să aibă succes afacerea?
- ◆ care sunt posibilitățile de dezvoltare?
- ◆ unde se va manifesta concurența (în ce activitate)?
- ◆ avantajele față de concurență;
- ◆ descrierea generală a procesului de producție (operații) în noua afacere;

- ◆ utilaje și echipamente necesare amplasării;
- ◆ există spații pentru dezvoltare?
- ◆ cum se vor controla stocurile?
- ◆ influența legislației și a regulilor guvernamentale în activitatea generală a afacerii.

**Descrierea produsului afacerii.** Această secțiune este necesară atât pentru a evidenția folosirea serviciilor firmei în noua afacere, cât și pentru a stimula percepția utilizărilor. Se vor face trimiteri la următoarele informații:

- ◆ procesul de producție angajat în obținerea produsului sau serviciului afacerii;
- ◆ metoda de fabricare;
- ◆ fluxurile materiale;
- ◆ strategia aprovizionării cu materii prime și surse;
- ◆ desene, diagrame, ilustrări ale produsului, dacă aceasta este de nivel tehnic ridicat;
- ◆ certificatul de licență sau patentul produsului, dacă este cazul, pentru motive de producție;
- ◆ o comparație între produsul sau serviciul propus și cel al competitorilor, citându-se avantajele specifice sau implicațiile cu aspect unic al afacerii.

**Organizarea și managementul firmei.** Se vor include informații cu privire la:

- ◆ forma juridică a firmei;
- ◆ autorizații și avize necesare pentru noua afacere;
- ◆ reglementări legate care vor afecta afacerea;
- ◆ structura organizatorică a firmei;
- ◆ cum se vor ocupa posturile?
- ◆ cine sunt proprietarii firmei?
- ◆ cine va conduce afacerea?
- ◆ cine va ocupa posturile principale de conducere?
- ◆ care este responsabilitatea fiecărei persoane?
- ◆ pregătirea și experiența managerilor;
- ◆ numărul de angajați necesari și calificarea necesară;
- ◆ de unde se vor recruta angajații?
- ◆ cum se va face instituirea angajaților?
- ◆ cum se vor plăti angajații?
- ◆ consultanță externă.

**Piața și strategia de marketing.** Orice întreprinzător în căutare de fonduri trebuie să includă în planul afacerii o descriere a pieței produsului său. Este o secțiune importantă a planului și în același timp dificil de întocmit. Obiectivul este de a evidenția cum va atrage întreprinzătorul atenția asupra produsului sau serviciului său și cum îi va determina pe clienți să cumpere. Pentru a dovedi că există o piață profitabilă, se va proceda la:

- ◆ Evidențierea interesului pieței. Întreprinzătorul trebuie să fie capabil să dovedească nevoia clienților pe de o piață pentru produsul său și că aceștia sunt dispuși să plătească pentru aceasta.
- ◆ Cunoașterea nevoilor pieței. Aceasta este necesară întrucât datele cantitative cu privire la piață, formează baza proiectelor financiare ale noii afaceri. Un întreprinzător trebuie să dovedească faptul că există un segment de piață pentru produsul său. Aceste elemente din planul afacerii, rezultate din chestionarea clienților, studii demografice, etc. trebuie să identifice și rezultatele financiare prevăzute: vânzări, profit, capital etc.  
O analiză de piață desfășurată în mod eficient trebuie să identifice următoarele:
- ◆ Scopul pieței: Cine sunt clienții? Care sunt caracteristicile lor? Ce cumpără? Ce așteaptă de la produs sau serviciu?
- ◆ Dimensiunea pieței și tendințe: Cât de larg este potențialul pieței? Este în creștere sau în retragere? De ce se schimbă cerințele clienților? Vânzările sunt sezoniere? Este legată cererea de un alt produs sau serviciu?
- ◆ Prețul pieței: ce prețuri există pe piață? Cât de sensibili sunt clienții la schimbarea prețului? Poate prețul planificat să aducă profit?
- ◆ Reclama: Ce mijloace de informare sunt mai eficiente în cunoașterea scopului pieței? Cum sunt utilizate?
- ◆ Distribuția: Cum va fi produsul sau serviciul distribuit pe piață? Care este media vânzărilor? Ce ar însemna închiderea unei vânzări? Ce stimulente există în vânzările către populație.

***Bibliografie***

1. Rusu Costache "Managementul afacerilor mici și mijlocii", 1993
2. Ovidiu Nicolesco "Management"
3. Nicolae Roșca "Dreptul afacerilor"
4. Legea cu privire la antreprenariat și întreprindere. Nr. 845 – XII din 31 ianuarie 1992 (Monitor, 1994, nr.2, art.33)