

Fundația Diaspora, Liceul Teoretic Bartók Béla, Asociația Non profit Katház SRL

Formarea competențelor antreprenoriale

Material de curs

Conținut

I. Antreprenoriatul – noțiuni de bază

1.1 Introducere	6
1.2. Lansarea unei afaceri	8
1.3 Tipuri de afaceri	10
1.4 Strategia de marketing	13
1.5 Cunoștințe financiare	18
1.6 Proiectarea și dezvoltarea produsului/serviciului	20
1.7 Strategii de inovare și evaluarea riscurilor	23

II. Planul de afaceri

2.1 Planul de afaceri	29
2.2 Exerciții de simulare	31

Decrierea programului „Formarea competențelor antreprenoriale”

Pe lângă cunoștințele generale interdisciplinare, această program de formare dezvoltă informații specifice și o gamă largă de competențe de bază în legătură cu conceptul de antreprenariat. O caracteristică specială a instruirii este aceea că acest program se concentrează și pe explorarea relațiilor de afacere între companii, în context tranfrontalier.

În consecință, participantul la formare obține cunoștințe de bază legate de domeniul antreprenariatului, mediului de afaceri, a diferitelor tipuri de forme de afaceri, a condițiilor pentru inițiere și funcționare a lor, informații despre autorizarea acestora în țară și peste granițe, strategii de marketing, relația dinamică și complexă între produse/servicii și piața de desfacere a acestora, cunoștințe financiare utile și esențiale pentru conducerea unei afaceri, adică resurse financiare, indicatori, fluxuri de capital și numerar, proiectare și dezvoltare de produse și servicii, adică tehnologii de producție, ambalare, cercetare și utilizarea lor, protecția proprietății intelectuale, prezentând diverse strategii de dezvoltare ilustrate și experimentate prin studii de caz. Pentru a sintetiza toate aceste informații și cunoștințe importante participanții vor elabora un plan de afaceri, care va fi testat în practică prin simulare cu ajutorul unui soft specific. Simularea va avea loc pe o platformă online unde, după crearea companiilor virtuale, sarcina este de a concura pe o piață. Concurența este reprezentată de compararea proceselor de luare a deciziilor întreprinzătorilor participanți, comparația fiind efectuată în mod obiectiv de un software.

Competențele care pot fi dobândite în cadrul programului de formare:

a) Cunoștințe necesare pentru întemeierea unei afaceri în regiunile tranfronatiere

Cunoștințe de specialitate privind înființarea unei firme și derularea unei afaceri, cuprinzând aspecte de natură juridică și financiară, reglementări în vigoare în Ungaria respectiv în România.

b) Comportament de antreprenor, caracteristici personale, atitudini specifice antreprenorilor

Optimism, perseverență pentru atingerea obiectivelor stabilite, gestionarea riscului, eventualelor eșecuri, comportament bazat pe respectarea codului etic al antreprenorilor.

Formarea unor competențe privind identificarea oportunităților de afaceri, dezvoltarea puterii de convingere, dezvoltarea competențelor de comunicare, de gestionare a resurselor umane, leadership în ceea ce privește planificarea, organizarea și monitorizarea activităților.

c) Competențe și aptitudini de antreprenor

De coordonare, negociere, desfacere, prezentare și comunicare.

Grupul țintă este format din persoane cu vârsta cuprinsă între 16-65 de ani.

Condiția de participare la formare: formabilul trebuie să fie absolvent al învățământului obligatoriu – 10 clase.

Durata formării: 40 de ore, din care 20 de ore pregătire teoretică respectiv 20 de ore pregătire practică.

Mijloace didactice necesare: notebook, internet, soft de simulare, videoproiector, copiator.

Cursul cuprinde două mari unități de învățare:

I. Cunoștințe antreprenoriale

Obiectivul este ca participantul la formare să cunoască condițiile de natură juridică și fiscală privind înființarea unei firme în regiunea tranfrontalieră România – Ungaria. Totodată să dobândească cunoștințe privind elaborarea unui plan de finanțare, plan de marketing necesare derulării afacerii, cunoștințe privind strategiile de dezvoltare ale unui produs, să fie capabil să efectueze o analiză de risc. Pe lângă cele enumerate mai sus un obiectiv important este și dobândirea respectiv dezvoltarea de competențe cum ar fi competențele de coordonare, negociere, promovare, comunicare. Unitatea de învățare cuprinde 26 de ore, din care 17 ore de pregătire teoretică respectiv 9 ore de pregătire practică.

Cuprinsul unității de învățare:

- 1.1. Introducere
- 1.2. Înființarea unei afaceri
- 1.3. Tipuri de afaceri (în Ungaria respectiv în România)
- 1.4. Strategia de marketing
- 1.5. Cunoștințe financiare
- 1.6. Crearea dezvoltarea unui produs/serviciu
- 1.7. Strategii de dezvoltare și analiza de risc

II. Planul de afaceri

Obiectivul propus este ca formabilul să fie capabil să aplice cunoștințele dobândite prin parcurgerea unității de învățare anterioare, adică să fie capabil să elaboreze și să prezinte un plan de afaceri. Un alt obiectiv important este dezvoltarea capacității de coordonare, negociere, comunicare. Unitatea de învățare cuprinde 14 ore, din care 3 ore de pregătire teoretică respectiv 11 ore de pregătire practică.

Cuprinsul unității de învățare:

- 2.1 Planul de afaceri
- 2.2 Exerciții de simulare

Evaluarea cunoștințelor formabilului: prezentarea planului de afaceri elaborat pe parcursul unității de învățare „Planul de afaceri”. În ziua examenului participantul programului de formare predă planul de afaceri (imprimat) pentru comisia de evaluare. Fiecare participant are la dispoziție 10 minute pentru prezentarea planului de afaceri respectiv 10 minute pentru a răspunde întrebărilor formulate de comisia de evaluare.

Criterii de evaluare:

- | | |
|-------------------------------------|-----------|
| 1. Ideea (Originalitate, relevanță) | 20 puncte |
| 2. Structura planului de afaceri | 20 puncte |
| 3. Conținutul planului de afaceri | 40 puncte |
| 4. Capacitatea de comunicare | 20 puncte |

Punctaj maxim: 100 puncte.

Punctaj necesar pentru absolvirea programului: 65 puncte

Condițiile eliberării certificatului de absolvire: Prezență la program în procent de 90% respectiv realizarea unui punctaj de minimum 65 de puncte la examenul de evaluare.

I. Antreprenoriatul – noțiuni de bază

1.1 Introducere

- **Cine este antreprenorul?**

Întrebare către public: Ați identificat oportunități economice sau nevoi nesatisfăcute? Dacă da, care au fost acestea? Dacă nu, care poate fi explicația?

Antreprenorul este persoana care poate să identifice și valorizeze oportunități economice, acesta fiind un proces care se derulează în diferite medii și unități de afaceri ce cauzează schimbări în sistemul economic prin inovări, creând valori atât pentru indivizi cât și pentru societate.

- **Rolul antreprenorilor în societate și în economie**

Conceptul de "antreprenoriat" și "antreprenor" au devenit din ce în ce mai folosite, datorită faptului că antreprenoriatul este adesea asociat cu dezvoltarea economică și poate fi un cuantificator potrivit bunăstării unei națiuni.

Activitatea antreprenorilor influențează dinamica economică a lumii, prin asigurarea noilor inovații sau dacă nu, până la urmă ei sunt cei care introduc noi tehnologii, promovează noi produse/servicii, stimulează descoperirea de noi resurse și mobilizează capitalul. Pe lângă acestea mare majoritate a populației care este activă profesional lucrează în cadrul unei întreprinderi.

Conform Comisiei Europene, din totalul de afaceri din Uniunea Europeană 99% sunt întreprinderi mici și mijlocii (SMEs- Small and Medium Enterprises), iar din acestea 97% se clasifică, ca fiind mici (până în 19 angajați).

Întrebare către public: Cunoașteți antreprenori: personal, din social media, știri, cărți? Dacă da, ați discutat personal cu ei? Ce fel de oameni sunt? Ce îi motivează? Dacă nu, credeți că îi motivează?

Prezentare video cu antreprenor.

- **Ce este spiritul antreprenorial?**

Întrebare spre public: Ce credeți că îl susține pe antreprenor? Cui se datorează comportamentul antreprenorial?

Răspunsuri: spiritului antreprenorial și motivațiilor descrise mai jos.

Spiritul antreprenorial este un proces și nu un fenomen static. Antreprenoriatul este mai mult decât un factor economic mecanic, fiind frecvent asociat cu probleme legate de alegere, motivațiile demersului antreprenorial putând fi sintetizate astfel:

- a. dorința de succes;
- b. dorința de a fi independent;
- c. dorința de afirmare personală și profesională;
- d. insatisfacția rezultatelor anterioare;
- e. dorința de a avea avere;
- f. lipsa unei ocupații sau loc de muncă.

"Pot accepta eșecul, toată lumea eșuează în ceva. Dar nu pot accepta refuzul încercării."

Michael Jordan, baschetbalist

Top 10 abilități care nu pot lipsi din profilul unui antreprenor de succes:

1. Adaptare și flexibilitate

Abilitatea de adaptare la situații mereu noi, la schimbările care apar pe piață și flexibilitate pentru a putea regândi procesele antreprenoriale.

2. Abilitatea de a angaja persoanele potrivite. Oamenii de succes își cunosc limitele și faptul că au nevoie de persoane în jurul lor cu care să se completeze, astfel procesul de recrutare a echipei antreprenorului este extrem de important și fără de care nu se va realiza succesul.

3. Focus

Abilitatea de concentrare pe termen lung asupra obiectivul principal al antreprenorului. Lipsa focusării poate conduce la devierea de la drumul care conduce spre succes.

4. Pasiunea

Lucrurile făcute pe jumătate nu conduc la rezultate spectaculoase. Un antreprenor de succes pune pasiune în munca depusă. Pasiunea este un factor suficient de motivator încât posibilele mici eșecuri sau încercări eșuate să nu stopeze dorința de a rămâne antreprenor. Ideal ar fi ca hobby-ul antreprenorului să facă parte din procesul antreprenorial.

5. Abilitatea de a face față emoțiilor negative

Nu trebuie să permitem emoțiilor negative să influențeze lucrurile care contează cu adevărat. În procesul antreprenorial se strecoară printre altele: eșecul, invidia, situațiile legislative nefavorabile, situațiile concurențiale incorecte. Un antreprenor va trebui să gestioneze aceste situații și emoțiile care derivă din ele, astfel încât să dăuneze afacerii și antreprenorului.

6. Conștiința de sine

Un antreprenor trebuie să își cunoască propriile puncte tari și slabe sau limitări pentru a se cunoaște suficient de bine și să fie în măsură să îmbunătățească punctele. În cazul apariției eventualelor greșeli va putea identifica sursa acestora, astfel diminuează sau chiar elimină pericolul repetării acestora. Să nu uităm, că fiecare greșeală costă!

7. Inovarea

Capacitatea de inovare reprezintă motorul antreprenoriatului. Ideile noi alimentează procesul antreprenorial, apariția produselor/serviciilor mai performante sau mai noi astfel permit menținerea pe piață a unei întreprinderi. Inovarea poate să fie: inovare de produs/serviciu, de proces, de idei, de tehnici, etc.

8. Abilitatea de a vinde

Toată lumea poate să producă un bun sau un serviciu, dar mai puțini sunt aceia care o și pot valorifica, iar fără vânzarea acestora întreprinderea devine un eșec. Această abilitate permite de fapt ca o idee de afaceri să devină afacere.

9. Abilitatea de a face față criticilor

Constructive sau distructive, criticile apar inevitabil. Este necesar ca antreprenorul să le poată identifica și diferenția astfel încât să se inspire din criticile constructive și să facă modificările posibil valoroase asupra procesului antreprenorial sau asupra produsului/serviciului. El trebuie totodată să fie capabil să se detașeze de criticile care nu au un aport pozitiv. Să nu uităm, că toate criticile sunt reacții, astfel dacă avem critici înseamnă că am reușit să captăm atenție!

10. A pune bază pe propria persoană

Capacitate de a ne baza pe propria persoană este o resursă de nelipsit, înseamnă investiția într-o forță extrem de sigură, stabilă. Un antreprenor trebuie să depindă în cea mai mică măsură posibilă de alte persoane. A face cea mai multă muncă posibilă pe cont propriu este un deziderat al antreprenoriatului.

1.2. Lansarea unei afaceri

- **Ideea**

Care idee considerăm că este o idee de afacere?

O idee este bună, dacă:

- Răspunde la o nevoie reală de piață.
- Clienții o consideră atrăgătoare.
- Acceptă societatea.
- Clienții consideră că merită cheltuiala.

Nevoia reală a clienților putem identifica prin efectuarea unei cercetări de piață.

În primul rând trebuie să decidem, ideea noastră să fie orientat spre piață sau orientat spre cunoștințe. Ideile orientate spre piață sunt cele care satisfac o nevoie deja existentă. Ideile orientate spre cunoștințe sunt cele care întâi le realizăm și după aceea

identificăm piața potențială. Ideile inovatoare în afaceri sunt idei orientate spre cunoștințe.

Dacă am ales ideea orientată spre piață este binevenită cercetarea pe piețele deja existente, tradiționale. Ideile inovatoare înseamnă soluții noi, produse noi care vor fi plasate pe o piață necunoscută/ neidentificată în prealabil.

Unde să cauți ideile?

- Internet (motor de căutare idei antreprenoriale)
- Nevoile prietenilor, cunoștințelor, colegilor
- Mediul nostru de viață

Cum să cauți ideile?

Să fii receptiv în a identifica nevoile satisfăcute/ nesatisfăcute ale persoanelor din jur, nemulțumirile lor.

Să te analizezi, care sunt punctele tale forte.

Caută segmente de piață unde nevoile nu sunt satisfăcute.

Efectuează brainstorming cu diferite persoane, identificați mai multe idei pentru o tematică anume.

Cum selecționezi IDEEA?

Există o regulă nescrisă. Trebuie să fii capabil să sintetizezi ideea într-o singură propoziție. Această metodă este benefică deoarece fiecare persoană, printre care și tu, va înțelege ce anume va fi obiectul tău de afaceri.

Există mai multe filtre cu ajutorul cărora poți reduce numărul ideilor ca într-un final să ajungi la o singură idee de afacere.

Asemenea filtre sunt:

Alții înțeleg ideea ta?

Le place ideea ta?

Este o idee profitabilă?

Este o idee ce ne-ar satisface nevoile?

Ideile care nu coresund filtrelor stabilite, vor ieși din discuție. Ideile rămase putem trece prin filtrele proprii/persoanel. De exemplu le putem ordona în funcție de durata de implementare, necesarul de finanțare, etc. Important este să ajungem, într-un final, la o singură idee.

Resurse:

De unde procurăm resursele financiare necesare implementării ideii de afaceri?

- Munca: la început este recomandat ca să-ți dezvolți afacerea în condițiile în care ai un contract de muncă în vigoare, după ce afacerea este capabilă să-ți asigure traiul de zi cu zi, poți suspenda/ rezilia contractul de muncă și să devii antreprenor din angajat.
- Împrumut
- Proiect de finanțare

- Credit bancar
- Economii existente

- **Mediul de afaceri**

Analiza PESTEL

1.3 Tipuri de afaceri

1.3.1 Tipuri de afaceri în Ungaria

A. Activități independente

Cine poate avea venituri din Activități independente?

- persoană cu cetățenie maghiară,
- cetățean al unuia dintre statele membre ale Uniunii Europene sau al unui alt stat parte la Acordul privind Spațiul Economic European și, în temeiul Acordului internațional de înființare, încheiat între Comunitatea Europeană și statele sale membre și un alt stat care nu este parte la Spațiul Economic European,
- o persoană care se bucură de același statut ca și cetățeanul altui stat, o persoană care intră în sfera de aplicare a Legii privind intrarea și șederea persoanelor cu drept la libertate de mișcare și reședință care nu exercită dreptul la libera circulație și reședință pe teritoriul Republicii Ungaria,
- un imigrant sau un rezident al unei țări terțe reglementate de Legea privind intrarea și reședința resortisanților unei țări terțe, un titular al unui permis de ședere în scopul obținerii unui loc de muncă, reîntregirea sau studiul familiei și un titular al unui permis de ședere în scopuri umanitare.

Cine NU poate înregistra Venituri din activități independente:

- un minor sau persoană care se află sub tutelă datorită unor incapacități de acționare și luare de decizii,
- condamnații la închisoare printr-o hotărâre definitivă executată, pentru infracțiuni împotriva vieții publice, infracțiuni economice, de proprietate, până la eliberarea de sub consecințele juridice adverse ale condamnării lor,
- condamnații definitiv la mai mult de un an de închisoare pentru o crimă deliberată până când a fost eliberat de consecințele adverse ale condamnării sale,
- persoană, asociat unic sau membru cu răspundere nelimitată a unei asociații comerciale.

Caracteristicile Activităților independente:

- Răspunderea persoanei fizice: nelimitată.
- Se pot face mai multe activități simultan.
- Activitatea poate fi întreruptă oricând, dar pentru o perioadă de minim 1 lună.
- Întreprinderea poate angaja (un angajat)
- Capital minim: Nu există o valoare minimă.

Pași pentru înregistrarea Veniturilor din Activități independente: este o idee bună să înființăm acest tip de societate comercială în prezența contabilului nostru sau cu autorizarea acestuia pentru depunerea documentelor contabile în instituțiile specifice.

1. Creați un cont de utilizator on-line pentru a ușura diferitele activități (cereri, plăți etc.) instituționale publice, dacă nu aveți deja unul.
2. Intrați pe Web Assistant (Ügysegéd) și căutați fila Start pentru Întreprinderi individuale. Completați formularul corespunzător cu ajutorul contabilului și trimiteți-l. De obicei timpul de soluționare este de 1 zi.
3. După ce am început activitatea independentă, trebuie să o înregistrăm Camerei de Comerț aferente teritorial. De obicei, puteți face acest lucru pe pagina lor de internet, prin simpla înregistrare și apoi urmează plata unei taxe de înregistrare 5.000 forinți în contul bancar al cărui număr se regăsește pe pagina lor de internet.
4. După înregistrare, putem accesa adresa, <https://www.yourcompany.com/evny-lekerdezo/>, pentru a vedea dacă suntem înregistrați cu ajutorul unui cod fiscal sau un număr de înregistrare. Acest lucru este important, deoarece atunci când doriți să cumpărați orice formular de facturare trebuie să fiți înregistrați ca generatori de Venituri din Activități independente.
5. Următorul pas este înregistrarea la autoritățile locale, la care se plătește impozitul pe venit denumit HIPA (Helyi Iparűzési Adó). Există orașe în care acest lucru se poate face electronic.
6. Parcurgerea pașilor descriși mai sus ne asigură funcționare legală.

B. Întreprindere individuală

Un proprietar poate înființa o singură societate de acest fel. Înregistrarea la registrul comerțului permite obținerea diverselor drepturi, posibilitatea de contractare, activarea în instanță și a fi dați în judecată.

Pentru înregistrare este nevoie de formularea unui Act de constituire legalizat. Înființarea unei întreprinderi individuale trebuie notificată Curții Comerciale. O întreprindere individuală este creată atunci când este înregistrată la Registrul Comercial.

O întreprindere individuală cu un capital subscris mai mic de 200.000 HUF nu poate avea aport în natură. Întreprinderea individuală poate fi transformată în societate comercială.

C. KFT (Societate cu răspundere limitată)

Răspundere: Limitată

Capital necesar: 3.000.000 HUF. Poate avea aport în natură, dar minimum 30% din capital trebuie să fie în numerar.

Este nevoie de un administrator, fie un membru al companiei, fie un străin.

D. BT (Societăți în comandită pe acțiuni)

Formă de societate pe acțiuni în cadrul căreia există două categorii de asociați: asociații comanditați și asociații comanditari. Asociații comanditați răspund nelimitat și solidar pentru obligațiile sociale. Minim 2 membri sunt necesari înființării acestei forme. Membrii interni iau decizii, dar, în unele cazuri, membrii externi pot vota și ei. Venitul este distribuit în funcție de contribuția financiară a membrilor, cu excepția cazului în care membrii fondatori stabilesc reguli individuale la începerea unei companii.

Capital necesar: Nu există.

Un executiv nu poate fi decât un membru intern.

E. Societăți pe acțiuni

Capitaluri proprii: dintr-un număr prestabilit de acțiuni
Acționarul nu este responsabil pentru companie.

NYRT (societate pe acțiuni de tip deschis)

Capitalul social minim de 20.000.000 HUF

Acțiunile pot fi tranzacționate integral sau parțial.

ZRT (societate pe acțiuni de tip închis)

Capital social minim 5.000 HUF

Acțiunile sale nu sunt tranzacționate public.

1.3.2 Tipuri de întreprinderi din România

1. Persoană fizică autorizată, asociație familială

2. Societăți comerciale

Societate pe acțiuni

Societate în nume colectiv

Societate în comandită pe acțiuni

Societate cu răspundere limitată

3. Alte informații

a. Impozite, taxe

b. Impozit pe venit sau impozit pe profit

1.4 Strategia de marketing

1.4.1 Aspecte referitoare la piața produselor

Ce semnificație are piața din punct de vedere al marketingului?
Totalitatea actorilor potențiali și existenți pe piață și relația dintre aceștia.

Cine sunt jucătorii de bază de pe o piață?
-Consumatorii (care ar dori să răspundă nevoilor lor cu un anumit produs)
-Producătorii (cei care satisfac nevoile consumatorilor comercializând și/sau producând produse corespunzătoare, cu scopul obținerii de profit)

Ce fel de produse există pe piață?

Cea mai mare parte a produselor au două forme:
-Obiect fizic - (ex: foarfece)
-Serviciu - (de exemplu: tunsoare)

Din ce este compus produsul?

Produsul alcătuit din:

-Caracteristici de bază

Aceasta include baza de produse, care este în măsură să răspundă nevoilor de bază ale consumatorilor.

-Caracteristici anticipate

Aceasta include aspectul, prețul, caracteristicile suplimentare ale produsului, tot ceea ce consumatorii așteaptă pe lângă caracteristicile de bază.

-Caracteristici extinse

Orice caracteristică suplimentară care diferențiază un produs de concurenții săi

Aspecte legate de relația cu clienții și/sau consumatorii

Aspecte importante care necesită atenție sporită din partea antreprenorilor vizează cunoașterea portofoliului și profilului clienților pieței țintă și pieței potențiale. Luarea în considerare a nevoilor clienților, indiferent de statutul acestora, trebuie să fie preocupare constantă a antreprenorilor doritori de succes.

Alt aspect important, referitor la crearea și menținerea legăturii cu clienții și/sau consumatorii îl reprezintă comunicarea. Comunicarea cu diferite grupuri de clienți în moduri diferite devine activitate obligatorie indiferent de tipul clienților, fie că e vorba de alte companii sau persoane fizice.

Modelul AIDA

Reclame care își ating scopul prin aplicare a unui model de Marketing care poartă denumirea de Modelul AIDA. Cu ajutorul modelului, puteți construi o reclamă eficientă și eficace urmând o structură propusă. Modelul poate fi folosit și în cazul reclamelor deja existente însă care nu se dovedesc a fi performante. Structura modelului derivă din elemente descrise prin acronimul care compune numele modelului. Litere au următorul sens:

A - Atenție:

Necesitatea obținerii atenției potențialilor și deja existenților clienți prin asigurarea faptului că anunțul reclamei apare în locul potrivit la momentul potrivit și a faptului că aceasta este atrăgătoare pentru public.

I - Interes (nivelul cererii):

Acesta este al doilea filtru la care ar trebui un antreprenor să fie atent. Nu numai că trebuie atragă atenția, dar trebuie să trezească și interesul consumatorului cu mesajul propus.

D - Dorință:

Al treilea lucru cel mai important, este să trezim dorința noastră pentru produsul nostru. Clientul potențial ar trebui să simtă că are nevoie de produsul nostru.

A - Acțiune:

După ce se asigură cele 3 elemente menționate mai sus, trebuie să încurajăm cumpărătorul să ia măsuri (de obicei o achiziție). Este important pentru clientul nostru să aibă acces facil la produsul nostru, astfel încât să poată face achiziția cu ușurință.

Mixul de marketing

Ce este Mixul de marketing și cum se folosește acesta?

Mixul de marketing este un set de instrumente care ajută orientarea afacerii către o anumită piață țintă și oferă o imagine de ansamblu asupra activității de marketing a afacerii.

Modelul celor 4P

Conceptul de mix de marketing a evoluat odată cu modelul 4P. Acesta este un model simplu care ar trebui urmat în orice strategie de marketing.

1. Produsul (sau serviciul)-Product

Se referă la analiza vizuală a produsului la o primă vedere.

- Cum arată produsul nostru, cum arată ambalajul său?
- La ce se așteaptă piața?
- Ce produse, pachete de produse, categorii de produse ar trebui să avem?
- Oferim o garanție și, dacă da, care sunt condițiile?

2. Preț -Price

Elementul preț depinde de strategia generală a antreprenorului și a afacerii. Dacă afacerea se bazează pe vânzare produselor/ serviciilor ținând prețul minim, va trebui minimalizat acest element, dacă se vând produse de calitate superioară elementul produs din mixul de marketing va deveni mai important în această analiză.

- Ce strategii de prețuri trebuie să urmăm?
- Care ar trebui să fie prețul produselor? (Este important să vizăm și grupul țintă)
- Ce fel de reduceri ar trebui să avem?
- Dacă partenerii ar vinde produsul nostru, câte comisioane ar primi?
- Ce canale de distribuție folosim? (luând în considerare costul canalului de distribuție în prețul final al produselor/serviciilor)

3. Locație (Place)

- Cum ajung consumatorii la produs și prin ce proces? (de exemplu, prin internet, într-un magazin fizic, la un partener)
- Este produsul ușor accesibil sau dificil de accesat? (Produsele greu accesibile pot fi mult mai valoroase pentru consumatori sau pot descuraja procesul de vânzare.
- Unde ne depozităm produsul?
- Cine ne vinde produsul?

4. Promovare (Promotion)

- Unde, ce canal publicitar folosim?
- Ce reguli trebuie să urmeze anunțurile noastre?
- Când facem reclamă, ce campanii publicitare ar trebui să avem?
- Ce fel de promoții ar trebui să avem?

Dacă până la un moment dat cei 4P erau suficienți pentru a plasa produsul/serviciul pe piața și pentru a analiza poziția acestuia, în timp piețele au devenit mai complexe și dinamice astfel s-au mai adăugat elemente modelului 4P. Cele mai cunoscute sunt:

Oameni -People

Aceasta include tot ceea ce se ocupă de factorii umani din interiorul și din afara companiei.

- Ținuta personalului, manifestare, calificare
- Reguli și oportunități de comunicare cu clienții.

Mediul fizic

- Locul de vânzare al produsului (referitor la apropierea fizică cu oamenii potențialii cumpărători)
- Cum ar trebui să arate magazinul/ locația, ce sentimente ar trebui să experimenteze clienții noștri, ce parfumuri, culori și nuanțe ar domina.
- Cât de ușor este să se apropie de magazinul nostru, este disponibilă parcare?

Procesul (de achiziție)- Proces

Se referă la procesul pe care potențialul nostru cumpărător îl parcurge, de la cunoașterea produsului dvs. până la achiziționarea produsului și, uneori, dincolo de achiziție.

Dezvoltându-se nevoia de apropiere către client, chiar și până la nivelul de personalizare a produsului/serviciului datorită dinamicii și nivelului concurenței de pe piețele de desfacere, astfel modelul 4P a fost înlocuit de unul nou.

Model 4C

1. Nevoile clienților -Customer needs

Proiectarea și dezvoltarea unui produs care să răspundă nevoilor consumatorilor.

2. Costul- Costs

Calcularea costului total al potențialului nostru cumpărător, defalcat în bani, timp și factori energetici referitor la procesul de cumpărare.

3. Comunicare- Communication

Urmărirea și ghidajul clientului prin procesul de achiziție.

Vânzări conversaționale.

4. Conveniență - Convenience

Creșterea confortului resimțit în cadrul unui proces de cumpărături.

Strategii promoționale, instrumente

Promoțiile pot încuraja clienții potențiali să vă cunoască afacerea, să facă o achiziție sau chiar să obțină o bună impresie sau recomandare. Iată câteva exemple:

- Elemente animate, cum ar fi: Punctele de loialitate, diverse jocuri
- Voucher cadou
- Promoții, discount-uri, reduceri
- Produse gratuite „momeală” (de exemplu, 10 + 1 Sfaturi gratuite pentru o dietă de succes etc.)
- Prezentare produs, workshop, conferință
- Produse promoționale gratuite

- Sesiuni de Meetup
- Întâlniri personale

Mixul promoțional

Mix promoțional este o colecție de canale de comunicare de marketing care grupează diferite instrumente promoționale și este compus din 5 părți principale:

1. PR (Relații publice)

Aceasta include instrumente promoționale care ajută obținerea unei imagini de ansamblu asupra companiei sau produselor.

Acte de caritate, sponsorizare

Conferințe de presă, raport anual / semestrial

Prezentare la conferințe

2. DM (Marketing Direct)

Comunicare directă cu potențiali clienți. Nu se întâmplă într-un mod personal, cum ar fi prin Internet sau prin telefon.

Marketing prin e-mail magazine online, pagini web destinate afacerii.

3. Vânzări individuale

Comunicare directă cu potențiali clienți față în față.

Prezentare personală a produselor

Oferirea de mostre de mărfuri

4. Publicitate

Comunicare nepersonală, indirectă.

Postere

Roll-ups, molinos

Produse promoționale

Publicitate video

Stimulent de cumpărare

5. Încurajarea consumatorilor să cumpere

Produs Showcase

Puncte de loialitate, jocuri

Cupoane cadou

Promoții, reduceri

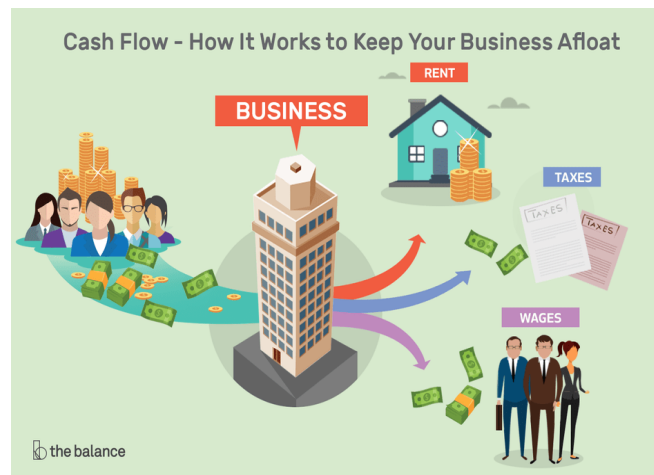
Întâlniri personale, vânzări





1.5 Cunoștințe financiare

1.5.1 Finanțarea afacerii



a) Finanțare internă

- Reinvestirea profitului

Profitul net (profitul care rămâne la dispoziția întreprinderii după achitarea impozitului pe venit) **destinat a fi reinvestit**. **Profitul net** se formează din diferența pozitivă a veniturilor obținute asupra cheltuielilor suportate în activitățile de antreprenoriat. Pentru investiții, de obicei, se repartizează **numai o parte** din profitul net, deoarece el poate fi distribuit și pentru alte destinații: dividendele acționarilor, prime pentru salariați etc. Finanțarea realizată numai cu **sprijinul unic al surselor interne** prezintă o serie de avantaje și dezavantaje.

- Amortizarea

Amortizare este epuizarea valorii imobilizărilor pe durata funcționării utile ale acestora. Amortismentul este suma de resurse bănești (o parte a valorii imobilizărilor) ce trebuie

recuperată din încasările rezultate de pe urma realizării producției și prestării serviciilor, în conformitate cu normele uzurii fizice și morale ale activelor imobilizate.

Amortizarea servește ca *modalitate de recuperare treptată* a valorii de intrare a imobilizărilor, prin asigurarea resurselor necesare finanțării înlocuirii mijloacelor fixe uzate, cât și modernizării acestora. Astfel, amortizarea este în același timp atât un **element important al cheltuielilor** de exploatare, cât și o **sursă indirectă de finanțare a investițiilor**.

- Reorganizarea patrimoniului

Cesiunea activelor constituie o sursă de finanțare internă *ocazională*, care survine mai ales atunci când întreprinderea își reînnoiește activele fixe prin vânzarea sau casarea celor vechi. Evaluarea acestei resurse poate avea loc înainte sau după impozitare. Fluxul valoric din cesiunea activelor se supune impozitării. Încasările din vânzarea utilajelor scoase din funcțiune alimentează fondul de dezvoltare din care se finanțează investițiile.

b) Finanțare externă

- Resurse atrase:
 - aportul în numerar al acționarilor ca urmare a emisiunii de acțiuni simple și privilegiate pentru creșterea capitalului;
 - aportul în natură al acționarilor din țară sau celor străini la creșterea patrimoniului societății în active fixe și deci la creșterea capitalului social;
- Resurse împrumutate:
 - credite bancare;
 - împrumuturi de la alte persoane fizice sau juridice;
 - împrumuturi obligatate reflectate în emisiunea de obligațiuni;
 - finanțări din bugete locale sau **bugetul de stat**, contractate în condiții de rambursabilitate;
 - subvenții pentru investiții, acordate de la buget, în cazuri speciale pentru anumite structuri de investiții și pentru anumite categorii de investitori;
 - împrumuturi externe contractate direct sau cu garanții guvernamentale;
 - resurse specifice de finanțare: leasingul, capitalul de risc (venture), factoringul, forfeitingul etc

1.5.2 Planul financiar

Produsul sau serviciul vostru poate fi de un real succes pe piață dar, dacă nu cunoașteți toate aspectele afacerii, nu veți putea să obțineți rezultatele dorite. Bugetul este cel care vă arată cum se derulează afacerea și vă ajută să obțineți un profit rezonabil. Tot el vă permite să stabiliți un obiectiv și să determinați ce trebuie făcut pentru a-l atinge. Îl puteți stabili răspunzând la următoarele întrebări:

- Ce vânzări trebuie făcute pentru a avea profitul dorit?
- Câte cheluieli sunt necesare pentru a întreține aceste vânzări?
- Ce cheluieli suplimentare pot apare?

Comparați periodic bugetul prognozat cu cifrele reale. Puteți face acest lucru ținând o evidență clară a ceea ce faceți. Acolo unde apar discrepanțe, le puteți corecta înainte de a fi prea târziu. Dacă intenționați să țineți singuri evidența contabilă, ar fi indicat să vă formați niște deprinderi încă de la început. Un contabil ar putea să vă sfătuiască cum să țineți evidența primară.

Dar, înainte de a vorbi cu acesta, trebuie să învățați singuri cât mai multe lucruri despre folosirea eficientă a resurselor financiare.

Asadar, pentru a avea un plan financiar bine întocmit trebuie să luați în calcul:

1. Fondurile de pornire a afacerii – necesarul de bani pentru începerea acesteia
2. Fondurile de întreținere a afacerii – fondurile pentru menținerea ei
3. Istoric și analiză financiară
4. Fluxul de numerar

1.5.3 Indicații

- **Gestionează banii din afaceri și banii personali diferențiat!**
- **Cere părerea unui profesionist!**
- **Verifică situația financiară săptămânal**
- **Verifică periodic situația resurselor umane!**
- **Monitorizează plățile, emite notificări de plată, încasează!**

1.6 Proiectarea și dezvoltarea produsului/serviciului

Dezvoltarea produsului

Elementele de bază

Înainte de a începe, este important să clarificăm pentru cine dezvoltăm produsul. Concentrarea permanentă asupra nevoilor potențialilor clienți poate avea impact pozitiv asupra șanselor mai mari de succes.

Cercetare de piață

Cercetarea de piață este una dintre cele mai bune metode de a cunoaște publicul țintă. Conduita antreprenorială bazată exclusiv pe propriile idei și considerente se poate

dovedi a fi înșelătoare cu privire la acceptarea sau concordanța totală cu nevoile clienților potențiali.

Interesant: Start-up-urile de succes sunt dezvoltate adesea persoane care au lucrat într-un loc de muncă câțiva ani unde au acumulat experiență în domeniu. Cu ajutorul experienței au dezvoltat o soluție care facilitează procesele de muncă și producție sau au devenit sensibili la aspecte sau nevoi nesatisfăcute ale clienților. Au dezvoltat produse/servicii în cadrul întreprinderilor personale, pe care l-au introdus pe piață, datorită certitudinii că există o cerere mare pentru acestea.

Pentru a cunoaște cât mai bine, iată ce informații trebuie acumulate despre grupul țintă?

- Ce probleme întâmpină în viața ta de zi cu zi?
- Cum pot fi simplificate activitățile lor zilnice?
- Care este nivelul activelor de care dispun? (Vă puteți gândi la un produs premium prea scump pentru un anumit grup, dar este posibil ca aceștia să nu-și poată permite produsul respectiv)
- Unde comunică, ce canale folosesc? Situații diferite în cazul în care reprezentanții pieței țintă fac parte dintr-un grup coeziv de pe internet sau citează un anumit ziar, au blogul lor preferat, etc. .(Este bine de știut, pentru că astfel îi putem accesa mai facil)

Brainstorming

1. Principii:
 - În timpul unei sesiuni de brainstorming, nu vă gândiți niciodată dacă veți fi sau nu capabili să realizați o anumită idee/produs/serviciu. Trebuie doar să vă bazați pe imaginație, nu pe raționalitate.
 - Brainstorming-ul poate avea succes dacă știți deja pe ce piață doriți să activați rezolvând o problemă specifică pe piața respectivă sub forma unui produs sau serviciu.
 - Cu cât aveți mai multe idei, cu atât mai bine, pentru că vor trebui filtrate ideile mai târziu.
2. Tehnici simple de brainstorming:
 - Există o situații, ce-i drept mai rare, în care în urma unei coincidențe sau nu, putem avea din prima aplicare a sesiunii de brainstorming o idee foarte bună de produs/serviciu.
 - Acestea trebuie întotdeauna înregistrate, notate și pot fi foarte utile în continuarea procesului de proiectare și dezvoltare.
3. Organizarea sesiunii de brainstorming
 - Această tehnică necesită un grup mic de oameni care vin cu idei în mod constant în legătură cu un subiect.

- O idee influențează dezvoltarea următoarei idei și astfel ele se consolida reciproc. Nu vă mirați dacă apar multe idei.

4. Filtrarea ideilor

- După ce aveți o listă cu ideile generate în urma sesiunii de brainstorming, puteți începe să le selectați.
- Setati filtre și priorități astfel încât să rămână doar câteva idei de produse/ servicii care să satisfacă nevoia nesatisfăcută sau oportunitatea identificată pe piață. Exemplu de filtre și priorități, cât de ușor este să implementăm o idee, cât de util este pentru utilizatori, cât de ieftin este de implementat?
- Configurați filtrele până când rămân una sau doar câteva idei.
- Alegeți una dintre ideile rămase și începe planificarea.

Proiectarea

În faza de proiectare, preluăm următoarele informații:

- de unde putem obține produsul nostru / unde îl putem fabrica?
- în ce constă produsul nostru, cum ar trebui să arate?

Trebuie să adunăm toate informațiile necesare pentru a realiza un prototip.

Prototipizarea

Este un concept foarte necunoscut, deși poate fi foarte util atunci când vine vorba de introducerea unui produs nou pe o anumită piață, mai ales dacă acesta prezintă riscul de a fi respins. Ideea este, că produsul nu a fost lansat pe piață încă, dar publicitatea pentru acesta prezintă produsul ca fiind unul complet funcțional și disponibil. Odată prezentat în anunțuri, putem vedea câte persoane sunt interesate de un anumit produs și, în cazul unei achiziții on-line, clientul va primi o notificare prin care informăm utilizatorul despre faptul că produsul/serviciul va fi disponibil în curând. Multe companii mari au folosit această tehnică înainte de a lansa un produs/serviciu inovator și au economisit mulți bani, pentru că nu au fost nevoiți să renunțe din timp la produsele care nu s-au dovedit plăcute pe piață. Cercetarea de piață este folosită de multe ori există o discordanță între intenția de cumpărare a unui produs-idee și intenția de cumpărare a unui produs-prototip.

Prototip și dezvoltare

În urma finalizării procesului de proiectare și finalizând prototipul aferent se poate trece la testare acestuia pentru orice eventualitate și, dacă există o problemă în funcționarea sa, acesta este momentul în care este ușor și mult mai eficient a se rezolva problema. După finalizarea prototipului se efectuează o serie de teste și se distribuie unor utilizatori pentru testare. Pe baza experienței lor, se îmbunătățește

produsul. După ce se constată că produsul este gata să intre pe piață, urmează producția în serie a acestuia.

Lansare și dezvoltare

După lansarea produsului/serviciului, un pas foarte important este colectarea de la început a experiențelor și opiniile utilizatorilor. Informațiile vor folosi pentru îmbunătățiri viitoare menite să mulțumească utilizatorul.

Drepturi de proprietate intelectuală

Fiecare inventator/dezvoltator are dreptul la propriul său produs intelectual, fie că este vorba despre desen, invenție, muzică, proces, creație, imagine etc.. Este important să se conștientizeze faptul că proprietatea intelectuală nu poate fi utilizată de nimeni fără permisiunea inventatorului/dezvoltatorului fără a fi remunerată în schimbul utilizării sale, fapt convenit și legalizat în documente juridice specifice . De exemplu, crești un logo pentru o companie și o transmiți printr-o schiță. Dacă compania își creează propriul logo, folosind acest design, înseamnă că aceștia și-au însușit proprietatea intelectuală fapt pentru care va trebui să plătească daune.

<https://www.youtube.com/watch?v=w1o8vCooSuU>

<https://www.sztnh.gov.hu/hu>

<https://osim.ro/>

1.7 Strategii de inovare și evaluarea riscurilor

1.7.1 Ce este o Strategie?



Strategia unei întreprinderi este rezultatul procesul de gândire pe termen lung despre viitorul acesteia și este elaborată de obicei de către antreprenorul, sau de echipa de conducere întreprinderii.

Planificarea strategică este procesul de operaționalizarea a strategiei, conținând pașii necesari de efectuați în vederea împlinirii în viitor a strategiei întreprinderii.

strategy+business

The Strategic Five

Critical Questions Your Strategy Should Answer

What business or businesses should your company be in?

How should you add value to your businesses?

Who should be the target customers for your businesses?

What should be your value propositions to those target customers?

What capabilities should differentiate your ability to add value to your businesses and deliver their value propositions?

Care Sunt Elementele unei strategii? Source: strategy-business.com/strategicfive ©2016 PwC. All rights reserved.

a.) Viziune sau Destinația, este imaginea din viitor a întreprinderii. Viziunea este o formulare vagă care rezumă deziderate pe termen lung. Răspunde la întrebarea: Unde dorim să ajungem cu întreprinderea noastră?

b.) Misiune sau Punctul de start, reflectă situația valorică actuală a întreprinderii, de unde pornește aceasta, și modalitatea valorică prin care viziunea se va realiza. Răspunde la întrebare: Prin ce valori vom ajunge

c.) Piața țintă. Cui i se adresează produsele/serviciile noastre? Pe ce segment de piață sau eventual nișă de piață vom activa?

d.) Obiective țintă sau Etapele sunt puncte cheie în viitorul dar mult mai apropiat decât viziunea în sine. Obiectivele arată cum vom ajunge în starea descrisă în viziune, ce și câți pași trebuie să efectuăm. Obiectivele valoroase Sunt de tip SMART- specifice, măsurabile, posibile de atins, relevante, delimitate în timp.

SMART Marketing Objectives



Specific

Can the detail in the information sufficient to pinpoint problems or opportunities? Is the objective sufficiently detailed to measure real-world problems and opportunities?



Measureable

Can a quantitative or qualitative attribute be applied to create a metric?



Actionable

Can the information be used to improve performance? If the objective doesn't change behaviour in staff to help them improve performance, there is little point in it!



Relevant

Can the information be applied to the specific problem faced by the marketer?



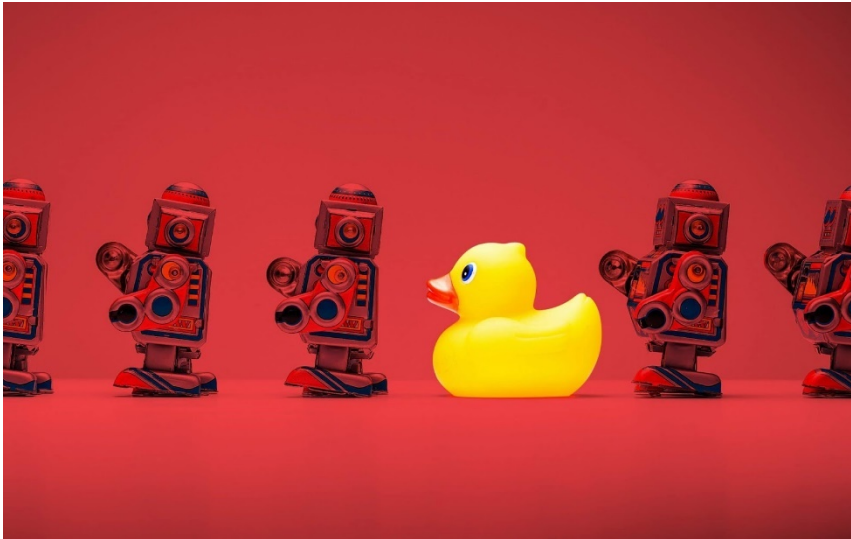
Time-bound

Can objectives be set for different time periods as targets to review against?

e.) Resurse folosite, cele existente în întreprindere și cele pe care aceasta le va trebui obține, respectiv mixul de resurse materiale, financiare, umane (competențe și aptitudini) pe scurt capacitățile care vor fi în măsură să genereze valoare adăugată produselor sau serviciilor întreprinderii.

Exercițiu: Să formulăm strategia acestui curs. Se notează pentru portofoliu.

Ce este avantajul competitiv?



Realizarea de produse/servicii cu caracteristici superioare (percepute de către clienți) față de întreprinderile concurente. Astfel poate să dobândească sau mențină o anumită poziție competitivă. Motto: "Mai bine decât concurența!"

Avantajul competitiv atins prin strategii de diferențiere:

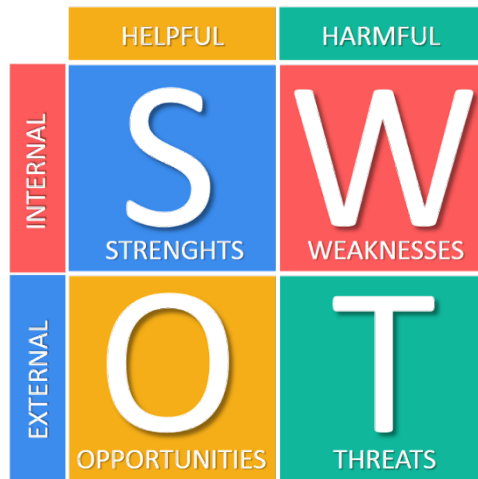
1. Diferențiere prin prețul produsului. Avantajul competitiv derivă din prețul scăzut al produsului. Prețul unui produs poate fi scăzut în cazul economiilor de scară. În acest caz cantitatea de produse/servicii diminuează costurile fixe unitare, iar prețul tinde spre costurile variabile unitare.

2. Diferențiere prin caracteristicile produsului (caracter inovator, calitate)

3. Diferențiere prin accesibilitate (timp redus al achiziției și nivel de personalizare)

Evaluarea riscului și a oportunităților prin analiză strategică Modelul de diagnosticare strategică SWOT

Modelul SWOT este un model de diagnosticare strategică ceea ce înseamnă că după aplicarea acestuia pe un caz real sau fictiv, oferă o imagine pe moment (o fotografie) a situației interne și celei externe unei întreprinderi. Denumirea modelului este de fapt un acronim și semnifică următoarele: S- Strengths (Puncte Tari sau Puncte Forte), W- Weaknesses (Puncte Slabe) O-Opportunities (Oportunități), T-Threats (Amenințări).



Primele două elemente ale modelului se referă **strict la analiza mediul intern** al întreprinderii iar **ultimele două strict la mediul extern** al acesteia. Așadar trebuie să acordăm atenție sporită la această specificare. Modelul este extrem de versatil se poate folosi nu numai pentru analiza din mediul business ci în multe alte domenii. Aplicarea modelului înseamnă identificarea caracteristicilor mediului intern și extern al unei întreprinderi și includerea acestora într-un cadran pentru a fi destul de vizibile. Este important să se enumere cât mai multe caracteristici.

Interiorul întreprinderii

Punctele Tari sau Forte sunt acele caracteristici interne ale întreprinderii care reprezintă avantaje competitive, acele elemente specifice care aduc sau pot aduce aport valoric.

Punctele Slabe sunt caracteristicile negative interne sau lipsurile întreprinderii referitor la capacități, capacități, competențe, procese.

Atât **Punctele Tari** cât și **cele Slabe pot fi influențate de către întreprindere.**

Mediul extern al întreprinderii

Oportunitățile se referă la situații externe favorabile întreprinderii de care aceasta ar putea beneficia.

Amenințările sunt factori externi negativi care pun în pericol întreprinderea.

Asupra **Oportunităților și a Amenințărilor întreprinderea nu poate acționa.**



Pași de urmat în vederea aplicării modelului:

1. Identificare celor 4 tipuri de caracteristici și încadrarea lor în cadran:

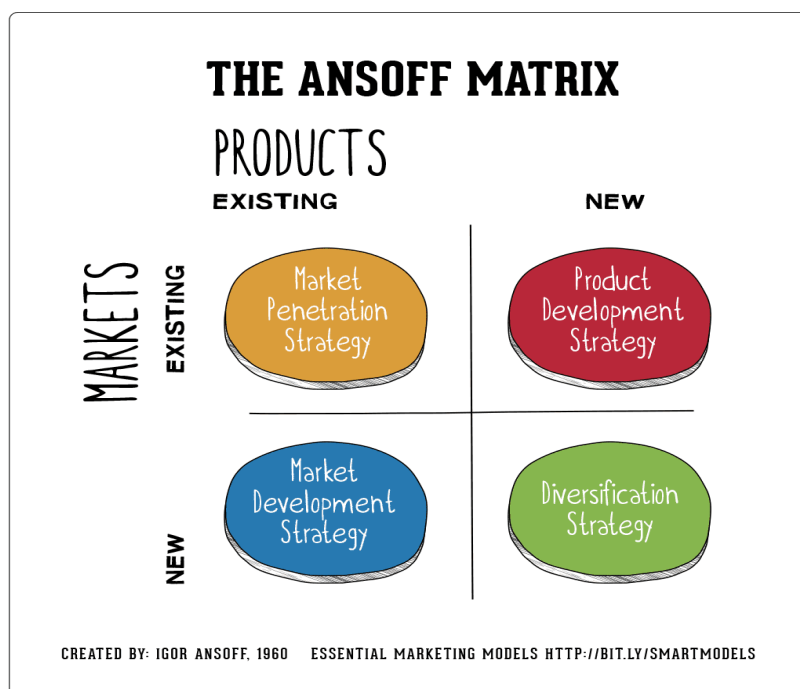
2. Analiza situației apărute în cadran. Partea de strategie și evaluare de riscuri derivă nu doar din procesul de încadrare ci din modalitatea sau procesul de transformare sau diminuare a impactului diferitelor caracteristici după cum urmează:

- a. Transformare sau diminuarea impactului **Punctelor Slabe** în **Puncte Forte** sau **Tari**
- b. Transformarea sau diminuarea impactului **Amenințărilor** în **Oportunități** folosindu-ne de Punctele Tari sau Forte ale întreprinderii.
- c. **Acțiuni ale punctelor Forte** sau Tari prin care **să se profite** de pe urma **Oportunităților**.

3. Descrierea acțiunilor necesare realizării transformărilor descrise mai sus.

Matricea lui Igor Ansoff

Matricea lui Igor Ansoff este un model de fundamentare strategică, ceea ce înseamnă că după aplicarea acestuia, rezultatul analizei se va concretiza în strategii propriu zise. Modelul permite evidențierea situațiilor riscante analizând atât factorul piață cât și factorul produs/serviciu. Combinarea celor doi factori în funcție de alternativele existente și cele noi, generează patru opțiuni strategice:



- a. Vânzarea produselor existente pe piețele existente
- b. Extinderea produselor existente pe piețe noi
- c. Dezvoltarea de produse noi pentru piețele existente
- d. Dezvoltarea de produse noi pentru piețe noi.

Dirrecțiile de parcurgere ale matricei sunt:

1. **Penetrarea pieței** – creșterea cotei actuale de piață pentru a facilita creșterea viitoare. Este o strategie viabilă în cazul în care piața nu este saturată. Soluțiile pot include intensificarea comunicării, creșterea rețelelor de distribuție, a disponibilității sau a orarului de lucru cu clienții. Aceasta alternativă poate include convingerea clienților existenți să-și crească consumul, atragerea de clienți noi sau a clienților concurenței. De pildă, creșterea vizitelor într-un magazin prin oferirea de puncte/oferte de fidelitate, promoții de tip „recomanda unui prieten” sau oferte de refinanțare, în cazul băncilor care vor să atragă clienții concurenței.
2. **Dezvoltarea de produse** – dezvoltarea de produse noi sau modificarea produselor/serviciilor existente pe piețele curente.

Pași de urmat în vederea analizei strategice:

1. Identificarea și descrierea poziției actuale a produsului/serviciului în matrice.
2. Analizarea posibilelor viitoare direcții de dezvoltare luând în calcul logica strategică a matricei lui Ansoff
3. Identificarea acțiunilor necesare parcurgerii direcției strategice alese.

II. Planul de afaceri

2.1 Planul de afaceri

2.1.1 Este necesar planul de afaceri? Obiecții și contraargumente

Am auzit în repetate rânduri să realizezi un **plan de afaceri este de prisos**, cine știe ce ne aduce viitorul, hârtia sau excelul poate face față multor lucruri, mai degrabă se ocupă de afaceri decât de un plan de afaceri. Este adevărat că nu știm ce ne aduce ziua de mâine, dar dacă nu planificăm nimic, suntem expuși la multe riscuri ca antreprenori, dar dacă o facem, **putem depista multă incertitudine**.

În zilele noastre este firesc, dacă mergem undeva cu mașina, pornim gps-ul și nu vom fi nesiguri pe drum, știm unde vrem să ajungem și ne planificăm drumul către destinație sau ne putem configura mai multe rute. Acest lucru trebuie să se facă și în afaceri, pentru aceasta ne trebuie un plan de afaceri bun. Atunci când îți pregătești planul de afaceri **îți poți da seama** ce idee nu este încă elaborată adecvat, unde sunt riscuri, unde trebuie să intervi dacă este necesar. Dacă nu ai un plan de afaceri, **ideea ta este doar un vis**, un vis frumos, dar nu pari credibil sau pregătit fără el.

2.1.2 Realizarea unui plan de afaceri

Conținutul planului de afaceri: Conținutul (diviziunea) planului de afaceri poate fi determinat și de investitori. De exemplu, o bancă poate solicita antreprenorului care dorește să împrumute, să pregătească un plan antreprenorial, pe baza modelului prestabilit de ei.

Exemplu model de conținut pentru un plan antreprenorial:

- Cuprins (cca. 1 pagină)
- Rezumat (max. 2 pagini)
- Descrierea generală a companiei (trecutul, viitorul, drepturile de proprietate)
- Persoane cheie și organizarea corporativă (caracterizarea persoanelor cheie, structura organizațională, componența personalului- calificare, costuri salariale)
- Produse și servicii (descrierea produsului, protecție împotriva imitării și altele)
- Analiza pieței (procedura, estimarea volumului vânzărilor, analiza concurenței)
- Vânzări (strategia de vânzare, strategia de preț, asistență pentru vânzări, costuri de vânzare)
- Fabricare (strategie, metodă de fabricație, capacități, nevoi materiale)
- Repere privind timpul (diagramă care să prezinte etapele majore ale activității noastre și a dezvoltării produsului, inclusiv investiția, lansarea produsului pe piață)
- Plan financiar (plan de profit, bilanț, fluxul numerar sau Cash flow, capacitatea de plată)
- Masa monetară (cerințe de capital și sursele de finanțare)
- Anexe (biografiile persoanelor cheie, analiza pieței, declarația privind profitul și pierderile, bilanț, diverse tabele și desene)

STUDIU DE CAZ:

Feher Liliom lucrează într-o poziție declarată timp de opt ore ca asistent didactic. Iubește copiii, dar tânjește pentru compania adulților și pentru un venit suplimentar. Hobby-ul ei este vopsirea mătăsii și din acesta ar dori să facă un

curs de bază de două zile și două cursuri tematice de o zi în fiecare lună. Copiii s-au mutat din casă și vrea să amenajeze un mic atelier în camera lor, astfel încât să nu fie nevoită să plătească chirie.

Cheltuieli/lună:

Impozitul detaliat pentru întreprinderile mici (lângă un serviciu declarat de 8 ore) 25.000,-;

Taxă de afaceri, taxă contabil și taxă de membru 10.000,-;

Cheltuieli de marketing 5.000,-;

Cheltuieli de material 15.000,-;

Total: 55.000,- + comision * comision organizator 25%.

Venituri preconizate/lună:

După 4 persoane la cursul de 2 zile 160.000,-forinți.

După 2*4 persoane la cursul de 1 zile 160.000,-forinți.

Așa comisionul organizatorului 80.000,- forinți.

*Taxă curs: curs de 1 zile 20.000, curs de 2 zile 40.000

Rezultat:

Costurile, inclusiv comisioanele organizatorului, se ridică la 135.000 HUF pe baza numărului mediu de cursanți, iar venitul este de 320.000 HUF. Instructorul va păstra 185.000 HUF. Pentru asta trebuie să sacrifice două weekenduri pe lună și să efectueze activități de marketing pregătitoare, organizatorice și urmărirea activității de marketing - distribuite organizatorului - (buletin informativ, pagina facebook, consultanță) în celelalte zile ale săptămânii. Merită să calculăm astfel, câte ore de lucru necesită și care va fi salariul pe oră.

Este nevoie de participarea a minim 4 persoane la cursul de 1 zile sau 2 persoane la cursul de 2 zile pentru acoperirea cheltuielilor (80.000 venit - (55.000 cheltuieli+20.000 comision)=+5000), dacă vin mai mulți, atunci afacerea Liliom are profit.

Din moment ce îți dorește să se ocupe și individual cu câte un cursant și are în plan și un curs online, va trebui să recalculeze forma sau modelul economic al afacerii și să aplice altă metodă dacă este necesar, dacă vrea să aibe succes? Impozitele, înregistrările de locuri de muncă, formarea companiei, aplicarea pentru un proiect sau împrumuturile trebuie, de asemenea, să fie elaborate cu date exacte pentru a arăta când o afacere va fi profitabilă, de unde să se înceapă, ce poți să accepți, la ce poți să renunți, ce trebuie să păstrezi. Din exemplul nostru, se vede că și începerea unei afaceri atât de mici necesită o atenție sporită și doar cu o planificare deliberată se pot stabili granițele, astfel

să se vadă în permanență dacă se merită și, dacă da, cum să investiți munca și energia în afacere.

2.2 Exerciții de simulare

Cu ajutorul unei platforme.

Bibliografie:

Dr. Gyulai László: A kis- és középvállalkozások üzleti finanszírozása, 2010

Ing. Miroslav Lukčo: Kis-és középvállalatok vállalkozói ismeretei kezdő vállalkozók részére (Vállalkozás)Kassa, 2013

www.motivator.hu

PETRIȘOR, I.I. (2007). Management strategic: abordare potențologică. Timișoara, Ed. Brumar

HAMEL, G.,(2010), *Viitorul managementului. Noul ghid pentru managerii secolului XXI*, Ed. Publica

<https://www.business-to-you.com/scanning-the-environment-pestel-analysis/>

<https://research-methodology.net/theory/strategy/swot-analysis/>

Formarea competențelor antreprenoriale – Caietul participantului la formare

I. Antreprenoriatul – noțiuni de bază

1.1 Introducere

Test antreprenorial:

Răspunzând cu sinceritate chestionarului de mai jos vei afla ce statut ți se potrivește mai mult! Este posibil ca în oarecare măsură toate răspunsurile să vă caracterizeze, alegeți însă acele variante care sunt mai aproape de ceea ce vă caracterizează! Aveți întrebări cu trei variante din care trebuie să alegeți una.

1. În acest moment ești:

- a. angajat
- b. angajator
- c. freelancer

2. Alege afirmația care te caracterizează cel mai mult:

- a. prefer să lucrez singur
- b. prefer să conduc echipe
- c. prefer să lucrez în echipă

3. Știu că am procedat bine atunci când:

- a. când șeful îmi confirmă
- b. când simt eu astfel
- c. când colegii îmi confirmă

4. În munca pe care o depui:

- a. este prezent un hobby al tău
- b. nu este prezent un hobby al tău
- c. doar în oarecare măsură

5. Atunci când ai de luat o decizie:

- a. analizezi riscurile în primul rând
- b. mergi pe ceea ce simți în primul rând
- c. nu ieși foarte serios în calcul riscurile

6. În ce măsură ai încredere în abilitățile tale:

- a. în mică măsură
- b. în mare măsură
- c. în foarte mare măsură

7. Când ai ceva de făcut cum crezi că este cel mai eficient să procedezi:

- a. să lucrezi singur
- b. să lucrezi împreună cu cineva
- c. să delegi altcuiva mai priceput

8. Cât de repede ieși o decizie:

- a. de obicei foarte repede
- b. de obicei ieși deciziile fără să te grăbești
- c. de obicei ieși deciziile după minuțioase analize

9. De obicei:

- a. naști conflicte
- b. aplanezi conflicte
- c. mediezi conflicte

10. Atunci când lucrezi în condiții stresante care din variantele următoare te caracterizează cel mai adesea:

- a. capacitatea de a coordona
- b. capacitatea de a iniția
- c. capacitatea de a analiza

11. Când lucrezi într-un grup cel mai mult apreciezi:

- a. când cineva vine cu idei strălucite
- b. când tu vii cu idei strălucite
- c. când ai ocazia să-ți faci bine treaba, în primul rând

12. De obicei, într-un grup ești persoana care:

- a. ia inițiativa
- b. coordonează
- c. se implică pe sarcina primită

13. Atunci când riscurile sunt foarte mari preferi să:

- a. ți le asumi
- b. să renunți la plan
- c. să amâni luarea unei decizii

14. Care din lucrurile de mai jos ți se reproșează cel mai des:

- a. că nu te faci înțelept
- b. că nu-ți vezi de treaba ta
- c. că nu reușești să te focalizezi pe rezultat

15. Consideri că cel mai mare avantaj al muncii în echipă este:

- a. faptul că fiecare are ocazia să se exprime
- b. faptul că fiecare face ce știe cel mai bine
- c. faptul că echipa este condusă de tine

16. Cel mai mult apreciezi la oameni:

- a. talentul lor
- b. profesionalismul lor
- c. felul lor unic de a fi

17. Dacă ai dispune de 10.000 euro și ai fi constrâns să apelezi la una din variantele următoare pe care ai alege-o:

- a. i-ai pune la bancă cu o dobândă de 15%
- b. i-ai investi în personal branding (reclame, apariții, tv)
- c. ai deschide un magazin online

18. Dacă ai scrie o carte și ar trebui să alegi unul din următoarele trei titluri pe care l-ai alege:

- a. nu riști, nu câștigi
- b. trebuie să riscăm cu măsură
- c. să riscăm cât mai puțin

19. Care din tipurile de venit le agreezi:

- a. bianual (sumă mare, risc mare)
- b. ocazional (sumă medie, risc mediu)
- c. lunar (sumă moderată, risc minim)

20. Crezi că unii oameni reușesc în primul rând datorită:

- a. perseverenței
- b. curajului
- c. profesionalismului

21. Crezi că vei conduce o afacere în următorii 10 ani:

- a. foarte probabil
- a. Probabil
- b. puțin probabil

Interpretarea rezultatului:În grila de mai jos încercuiți variantele pe care le-ați ales,

	a	b	c
1.	2	0	1
2.	1	0	2
3.	2	0	1
4.	1	2	0
5.	2	0	1
6.	2	1	0
7.	1	2	0
8.	0	1	2
9.	2	1	0
10.	0	1	2
11.	0	1	2
12.	1	0	2
13.	0	2	1
14.	2	1	0
15.	2	1	0
16.	0	2	1
17.	2	1	0
18.	0	1	2
19.	0	1	2
20.	1	0	2
21.	0	1	2
Subtotaluri			
Total general			

apoi adunați punctajul total obținut.

În funcție de punctajul pe care l-ai obținut poți afla unde te situezi pe axa angajat-freelancer- antreprenor. Cu cât ești mai aproape de cifra 0 cu atât șansele de a fi un antreprenor strălucit cresc! Cu cât te situezi mai aproape de 21 puncte cu atât ți s-ar potrivi mai mult rolul de freelancer! Cu cât te apropii mai mult de 42 de puncte cu atât rolul de angajat îți este mai potrivit!

Dacă ai obținut între 29 și 42 puncte - rolul de angajat ți se potrivește cel mai mult în acest moment! Bucură-te de acest statut cu toate binefacerile lui!

- Dacă ai obținut între 15 și 28 puncte - ești la granița dintre angajat și angajator! Ți se potrivește statutul de freelancer, variantă pe care o poți alege pentru un număr de ani, urmând ca după maximum 10 ani să poți alege oricând fie statutul de angajat fie cel de angajator.
-
- Dacă ai obținut între 0 și 14 puncte ai șanse mari să reușești în antreprenoriat! Acest rezultat nu reprezintă o garanție că vei reuși însă cu siguranță reprezintă o premisă bună pentru a demara o afacere.

B) Întrebări:

Care dintre aceste abilități considerați că le aveți? Care ați dori să le aveți? Ce trebuie să faceți ca să le aveți?

1.2 Strategia de marketing

Exerciții:

Proiectați un pachet de produse pentru un grup țintă pe care să îl predefiniți!

Descrieți piața țintă a produselor dvs.?

Descrieți diferitele părți ale produsului dvs.!

Analizați pachetul de produse cu ajutorul modelului 4P mai apoi adăugați și analiza 3P!

Analizați pachetul de produse cu ajutorul modelului 4C!

Ce instrumente promoționale ați utiliza pentru publicul țintă și de ce?

Analizați pachetul de produse cu ajutorul modelului AIDA!

1.3 Produsul

Aplicații:

- Adunați cât mai multe informații posibile despre o piață de desfacere.
- Realizați un chestionar pentru a cerceta piață pe care ați ales-o.
- Contactați și trimiteți chestionare jucătorilor de pe piață. Adunați și centralizați informațiile și prin menținerea relației cu aceștia.
- Găsiți idei de produse pentru o oportunitate de pe piață.
- Filtrați ideile și alegeți una.
- Proiectați prototipul inițial. Ar trebui să includeți, de asemenea, cu cine ați fabrica tehnologia.
- Descrieți ambalajul produsului/serviciului!

1.4 Strategii de dezvoltare și analiza riscurilor

Studiu de caz Compania 3M

Se împarte grupul în 2 și se distribuie spre aplicare cele două analize strategice.

Aplicare modelului de diagnosticare strategică SWOT și matricei de fundamentare strategică a lui Igor Ansoff.

Se cer concluzii prezentate în logica analizelor.

Toți participanții vor avea scrise ambele analize pentru portofoliu.

3M – DEZVOLTAREA COMPETENȚELOR DE BAZĂ

Unul din principalele elemente cheie ale succesului în afaceri este inovația bine direcționată în procesele de afaceri. Inovația nu este doar legată de procese, este vorba de imaginație și oameni. – George W. Buckley – CEO al companiei 3M

Introducere

În anul 2006, afacerile companiei 3M valorificau aproximativ 21.2 miliarde de dolari, fiind o afacere care realizează aproximativ 50.000 de produse. 3M deține un formidabil punct forte care este cultura organizațională focalizată pe inovare, cooperare interdepartamentală, susținută și de un buget semnificativ care excede 1 miliard de dolari anual. Datorită culturii organizaționale, compania este lider de piață și pionier într-un număr foarte mare de tehnologii în domeniul electronicii, industrial, tehnologie și telecomunicații, papetărie, medicină și alte domenii.

Compania 3M deține câteva din cele mai cunoscute branduri la nivel internațional printre care amintim banda Scotch, Post-it, Scotch-Brite etc. Datorită diversității gamei de produse, compania nu poate fi clasificată ca aparținând unei industrii anume. În decembrie 2005 compania a înregistrat un profit de aproximativ 3.2 miliarde în creștere cu 4 procente față de anul 2004. În 2004 când George Buckley a venit ca director a realizat că este nevoie de noi elemente care să genereze o creștere sustenabilă și implicit de o nouă strategie de management a portofoliului companiei. Istoria companiei 3M are la bază inovarea și diversificarea continuă a portofoliului. Noul director a avut în față provocarea de a elabora și implementa o nouă strategie care să se bazeze pe competențele de bază ale 3M.

Despre compania 3M Minnesota Mining Manufacturing Company (prescurtată 3M) a fost fondată în anul 1902 de cinci oameni de afaceri. Compania a investit în primele perioade ale existenței în industria mineritului și a mineralelor rare.

1. Piața produselor abrazive:

pentru 3M nu a fost suficient de atractivă, iar între anii 1907 și 1909 William L. McKnight și A. G. Bush s-au alăturat companiei 3M punând bazele unui brand focalizat cu agresivitate pe imaginea și impactul companiei pe piață.

Reprezentanții de vânzări ai companiei în loc să interacționeze cu reprezentanții și agenții altor companii mergeau la magazinele de desfacere ale companiei 3M și

discutau direct cu clienții implicați în utilizarea produselor. În acest mod, agenții de vânzări ai companiei au putut descoperi în același timp modul în care produsele pot fi îmbunătățite și nevoie de noi produse, direct de la clienții lor. Ca un exemplu, atunci când Henry Ford a creat noua linie de asamblare pentru autovehiculele pe care le producea încât a apelat la compania 3M de problemele apărute în procesul de curățare abrazivă a suprafețelor metalice. Ca o consecință compania 3M a creat o hârtie abrazivă mult mai puternică prin care au reușit să acapareze și să definească o nișă încă neexploată. Un alt agent de vânzări a remarcat faptul că praful rezultat în urma utilizării hârtiei abrazive face spațiul din fabrici extrem de dăunător pentru sănătate. Astfel că, în urma unor cercetări, directorii companiei 3M au remarcat existența unor patente și inovații prin intermediul cărora puteau fi create hârtii abrazive mai puțin periculoase pentru sănătatea muncitorilor. Compania 3M a achiziționat patentele necesare propunându-i în același timp persoanei care le-a creat o normă întreagă pentru a conduce departamentul de cercetare-dezvoltare al companiei 3M. În anul 1923, tot la fabricile Ford, un agent de vânzări a remarcat faptul că vopsirea caroseriilor la mașini cu două culori avea multiple deficiențe. Astfel a fost inventată banda Scotch care lipită pe caroserii la vopsire elimină întrepătrunderea mai multor culori.

Compania 3M a continuat să se dezvolte în perioada celui de-al doilea război mondial prin focalizarea pe marketing și pe înțelegerea mai detaliată a piețelor, identificarea de noi nișe și a preferat să nu treacă de partea producătorilor din industria militară.

2. Banda magnetică:

În perioada de după război compania a inventat și produs banda magnetică audio pentru casetele audio afacerea ajungând la peste 100 de milioane de dolari și un număr de 10.000 de angajați. Noul președinte al companiei Richard Carlton a păstrat focalizarea strategiei pe cercetare-dezvoltare și pe inovare în decursul anilor 1950. În anul 1959 compania sărbătorește 20 de ani de creștere economică continuă, devenind o companie cotate la câteva miliarde de dolari.

Perioada anilor 1970 a adus câteva obstacole în calea dezvoltării companiei, iar 3M pierde bătălia cu doi mari producători de casete audio din Japonia, TDK și Maxell care au redus semnificativ prețurile adoptând prețuri de dumping. În perioada anilor 1980, influențați de succesul companiei 3M apar și alți competitori care atacă din ce în ce mai agresiv piețele pe care compania 3M deținea supremația.

3. Post-it:

Principala inovație a deceniului a fost inventarea produsului Post-it, mai precis a bilețelelor adezive de diverse dimensiuni care pot fi ușor lipite pe obiectele din birouri și numai pentru reamintirea diverselor activități.

4. Cercetare-vânzare

Compania are un nou director executiv la începutul anilor 1990 în persoana lui L. D. DeSimeone care motivează staff-ul implicat în cercetare-dezvoltare să vină mai aproape de cerințele piețelor. Unul din importanțele demersuri a fost acela de a transforma tehnologiile și inovațiile pentru care 3M deținea patente în produse vandabile. Timpul de valorificare al produselor a fost împărțit pe etape iar dezvoltarea

produselor a fost importantă. Prin aceste demersuri au fost inovate o serie de produse inovative care au avut un succes foarte mare pe piață. În anul 1992 vânzările internaționale au atins un maxim de 50% din vânzările totale ale companiei, iar în 1994 mai mult de un miliard din cele 15 din vânzări au reprezentat de produse noi (aflate în primul an din ciclul de viață). Până în anul 1997 peste 30% din vânzări au fost generate de produse introduse în portofoliu în ultimii patru ani.

5. Un nou management și o nouă viziune pentru compania 3M

Atunci când W. James McNerney, primul manager adus din afara companiei la împlinirea celor 100 de ani de existență pe piața americană și cea globală, a identificat o serie de puncte slabe ale companiei care au condus la performanțe scăzute și lipsa unei viziuni strategice. Direcțiile de cercetare ale companiei convergeau din ce în ce mai puțin cu nevoile reale ale pieței și rezultatele obținute nu erau în concordanță cu cerințele și obiectivele impuse de acționari.

Una din primele inițiative ale lui McNerney a fost aceea de a implementa sistemul de management al calității Six Sigma și eficientizarea inițiativelor de reducere a costurilor prin reducerea erorilor și a defectelor. În primii ani de mandat a salvat un sfert de miliard de dolari prin diverse acțiuni printre care concedierea a peste 6.500 de angajați din cei 75.000.

6. În decembrie 2002 compania achiziționează Corning Precision Lens Inc. și o redenumeste 3M Precision Optics Inc. Această nouă companie a devenit cel mai mare furnizor de lentile optice utilizate în fabricarea produselor pentru televiziuni. La sfârșitul anului 2002, rezultatele au fost pozitive, compania înregistrând o creștere de peste 20%.

7. În anul 2003 compania 3M se reorganizează din nou, de această dată intenția a fost de a îmbunătăți accesul la piețe mari aflate în puternică dezvoltare. Segmentul produselor de specialitate a fost de asemenea restructurat fiind împărțit în produse pentru consumatori mici și birouri și produse industriale pentru unitățile de afaceri care își desfășurau activitatea în diverse industrii.

8. În octombrie 2003, 3M a implementat o strategie de realiniere majoră a operațiunilor de cercetare-dezvoltare la nevoile pieței. A apărut însă nevoia unei colaborări mai strânse între diviziile dispersate și numeroase ale companiei. Principalul obiectiv al acestei realinieri a fost de a muta cele mai multe și importante resurse de cercetare-dezvoltare ale companiei 3M în diviziile și centrele care produceau efectiv aceste produse.

9. În decembrie 2005 George Buckley, un inginer a devenit managerul general al companiei. Acesta și-a propus revitalizarea companiei 3M în vederea obținerii avantajelor concurențiale în domeniile în care compania deținea patente și competențe fundamentale dar și distinctive.

În concluzie strategii folosite:

- 1.Strategii concurențiale ale lui P.Drucker (Procese inovative și portofoliu de afaceri variat =>Căutarea piețelor care avantajează org. pt a devenii lider pe acestea, distinctivitatea org.3M prin aspecte tehnologice-> cu un pas înaintea concurenței prin cercetare și inovare continua de pe și pe poziții de lider)
2. Strategii de diversificare a produselor, piețelor (3M produse diferite pe piețe diferite, Ex. Schotch, materiale utilizate în stomatologie, hartie abraziva, post-it, etc.)
- 3.Strategii de orientare spre client și necesitățile acestuia (atat fizică-agentii de vânzări intrau în dialog direct cu consumatorii, întrebau de produse sau alte nevoi nesatisfăcute ale acestora)
- 4.Strategii de delocalizare a producției, extinderea pe piața globală

Alte discutii:

Succes de peste 100 ani- strategii de menținere a succesului, To Big To Fail?/ Ce ar determina sfarsitul org. 3M?

II. Planul de afaceri

Studii de caz

Întocmirea unui plan de afaceri

Titlul proiectului: ROHU 374, Cross-border joint training centers

Editorul materialului: Fundația Diaspora, Asociația Non-profit Ktház SRL

Data publicării: Februarie 2020

Acest proiect este cofinanțat de Uniunea Europeană prin Fondul European de Dezvoltare Regională în cadrul Programului Interreg V-A România-Ungaria.

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

www.interreg-rohu.eu