



# I. MANAGEMENTUL AFACERILOR. ASPECTE ESENȚIALE

**Prof. univ. dr. Niculaie Antoanaie**  
**Prof. univ. dr. Tiberiu Foris**





## CUPRINS

<b>1. NOȚIUNI DE BAZĂ: “AFACERE”</b>	<b>3</b>
<b>2. ETAPE ÎN DERULAREA UNEI AFACERI</b>	<b>4</b>
<b>3. CARACTERISTICILE UNEI AFACERI</b>	<b>4</b>
<b>4. FUNCȚIILE ȘI RESPONSABILITĂȚILE OMULUI DE AFACERI</b>	<b>7</b>
<b>5. STRUCTURI TIPICE ȘI IMPLICAREA OMULUI DE AFACERI</b>	<b>8</b>
<b>6. TIPOLOGIA CLIENȚILOR ÎNTR-O AFACERE</b>	<b>12</b>
<b>7. ABORDAREA UNEI AFACERI</b>	<b>15</b>
<b>SISTEMUL ANTREPRENORIAL. PRACTICĂ ȘI STRATEGIE</b>	<b>17</b>
<b>PLANUL DE AFACERE</b>	<b>31</b>
<b>Bibliografie</b>	<b>38</b>
<b>Anexe</b>	<b>39</b>



## 1. NOȚIUNI DE BAZĂ: “AFACERE”

Posibile definiții ale noțiunii:

- \* “**Larousse**”, 1993
  1. ansamblu de activități financiare, comerciale, industriale; mediul în care acestea se desfășoară
  2. o întreprindere
- \* “**Oxford Dictionary of Business English**”, 1994
  1. activități comerciale în general (vânzare și cumpărare, producere de bunuri și servicii pentru comercializare, aranjamente comerciale, activități legate de distribuția mărfurilor)
- \* “**The Oxford English Reference Dictionary**”, 1995
  1. “...ocupație, profesie, comerț...”
- \* “**The Concise Oxford Dictionary**”, 1985
  1. “...un lucru ce trebuie făcut, pentru a câștiga bani” [11]
    - o **Fraisse H.** (economist – citat în lucrările [1] și [11]):  
“operațiuni constând în studierea, contractarea și realizarea, pentru un organism-client, a unui produs/serviciu specific, ce nu există, până în acel moment, într-o anumită formă sau în contextul dat”.
    - o Accepțiunea *americană*: “o tranzacție cu finalitate financiară”[11]

„AFACEREA: orice inițiativă a unui întreprinzător, concretizată într-o relație contractuală și având o finalitate economico-financiară bine precizată, corespunzătoare unui anumit scop”.

Popescu, D. (1995)

**Atenție!** Toată lumea este de acord că, la terminarea afacerii, nu trebuie să existe doar un singur câștigător (cu alte cuvinte - un “învingător” și un “învingut”); ambele părți trebuie să iasă în avantaj față de situația lor anterioară, chiar dacă acest avantaj înseamnă altceva pentru fiecare dintre parteneri (v. și cap. următoare)

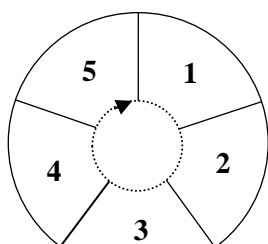
### **Probleme de discutat**

- o orice activitate poate fi considerată o afacere ?
- o ce înseamnă dubla calitate a partenerului într-o afacere?
- o ce înseamnă o „afacere publică”?

Indiferent de caracterul său, este important să se stabilească etapele principale în derularea unei afaceri, genurile de profit urmărite de parteneri, poziția și responsabilitățile managerilor, forțele implicate.

## 2. ETAPE ÎN DERULAREA UNEI AFACERI

Se acceptă, în general, existența a cinci etape în derularea afacerii și anume [Popescu, D. , 1995]:



**CICLUL  
AFACERII**

1. *Prospectarea* – analiza mediului competițional, în vederea depistării unei posibile afaceri și, implicit, a eventualilor parteneri și a unui client [sau a unor clienți] și a nevoilor acestuia [acestora]

2. *Studiul* – consultarea clientului pentru pregătirea unei oferte conforme cu solicitările sale; consultarea partenerilor pentru a pregăti viitoarele colaborări

3. *Negocierea* – stabilirea limitelor afacerii, a drepturilor și obligațiilor precise ale partenerilor și clienților, pe baze reciproc avantajoase; încheierea contractelor

4. *Realizarea* – formularea comenzii de către client și angajarea, de către furnizorul/furnizorii de produse sau servicii, a tuturor mijloacelor umane, materiale și financiare pentru obținerea rezultatelor convenite [11]

5. *Finalizarea* – recepția lucrării, soluționarea unor eventuale deficiențe sau litigii; pregătirea unei noi afaceri (între aceiași parteneri).

## 3. CARACTERISTICILE UNEI AFACERI

Afacerea – ca rezultat al unei negocieri – se bazează, în fond, pe un contract de vânzare-cumpărare.

Caracteristicile principale ale unei afaceri sunt prezentate cel mai bine în lucrarea [11]:

- de regulă **afacerea implică realizarea unui produs/serviciu nou**, care nu există ca atare pe piață [v. *definirea corectă a situațiilor de noutate*] în momentul contractării de către parteneri
- riscuri importante pentru ambele părți; fiecare are nevoie de credibilitatea celuilalt; *clientul nu poate fi păcălit decât o singură dată! dacă situația se repetă este clar că nu are ce căuta în lumea afacerilor. . .*
- este important să repeți afacerile cu aceiași clienți și parteneri

### **Probleme de discutat**

- cum definim „noutatea” pentru fiecare dintre cei implicați în afacere (producător – consumator – partener) ?
  - ce înseamnă „noutate” pentru o piață ca cea din România? dar pentru o piață dintr-o țară puternic dezvoltată?
  - cum contracțăm efectele „noului”?
  - ce puncte dificile depășim dacă repetăm afacerile cu aceeași parteneri? până unde se poate merge?
- afacerea, este, în ultimă instanță, rezultatul unui contract; în consecință parametrii de desfășurare a acesteia **se stabilesc împreună cu clientul**, în funcție de cerințele acestuia, de starea generală și particulară a pieței; în același timp afacerea se desfășoară și în **cadrul stabilit de partenerii** implicați; cele două planuri nu se suprapun decât rareori; armonizarea lor (absolut necesară!) necesită negocieri dificile

### **Probleme de discutat**

- de ce se afirmă că „afacerea este foarte rar reproductibilă în exact aceleași condiții”? [6], [11]
  - cum ar putea fi alcătuită o bază de date pentru afaceri, care ar trebui să-i fie caracteristicile principale (legate de intrări, ieșiri, accesibilitate, reînnoire rapidă) și cum ne-ar putea ajuta? [1]
  - există limite în stabilirea numărului partenerilor angajați într-o afacere?
- În majoritatea cazurilor **vânzarea unei afaceri se face de către o persoană juridică** [11]
    - în actul de conducere, de luare a deciziilor, la toate nivelurile posibile, sunt implicați numeroși angajați, fiecare având un alt grad de pregătire și, evident, un alt nivel de înțelegere a problemelor și, implicit, alte posibilități de a găsi cea mai bună soluție; identificarea lanțului logic al deciziilor, ca și stabilirea clară a competențelor fiecăruia dintre “actorii afacerii” este o problemă dificilă, dar extrem de importantă.

### **Probleme de discutat**

- care ar fi cea mai bună metodă pentru a selecta pe cei implicați în deciziile privind afacerea?
- care este nivelul de încredere la care ne oprim când stabilim competențele decizionale ale celor implicați?

- putem asigura coeziunea unei echipe într-un mediu extrem de dinamic și stresant?
- cum ne motivăm echipa?
- afacerea are toate caracteristicile unei **aventuri care se derulează** (de regulă) **pe termene medii și lungi** [1], [4], [6], [11]
  - angajarea în afacere este întotdeauna o decizie dificil de luat; implicațiile sale nu pot fi pe deplin întrezărite nici măcar pe termen scurt; chiar dacă ai o experiență anterioară – nimeni și nimic nu-ți jalonează drumul spre soluția optimă; și cum poți avea siguranța că nu vor interveni alți factori externi, pe care nu ai putut sau nu ai știut să-i iei în considerare?

#### ***Probleme de discutat***

- în economia contemporană, riscul și incertitudinea sunt asociate frecvent actului decizional; ce se poate face pentru a “demonta”, pe cât posibil, aceste nedeterminări? [1], [2], [3]
- atât timp cât o afacere se desfășoară contra-cronometru, este posibilă utilizarea unor metode de decizie “ortodoxe” (verificate, de altfel, în practică, pentru activități diverse)? [2]
- poți fi sigur că toți cei verificați și acceptați în echipa afacerii nu vor ceda în momentele în care activitățile se suprapun și este nevoie de soluții rapide, neconvenționale? ce poți face?
- în multe situații **rezultatul afacerii înseamnă un produs/serviciu mai scump decât cel „standard”**, existent și deja acceptat pe piață
  - în funcție de noutatea proiectului, punctele de referință – cele pe care să te sprijini în estimarea tuturor costurilor – sunt puține și nerelevante
  - ezperiența personală, sau a altor agenți de pe piață, în afaceri similare, nu este nici ea suficientă (ba chiar, prin încercarea de extrapolare, poate deveni inhibatoare în a găsi noi soluții, dacă nu de-a dreptul potrivnică)

#### ***Probleme de discutat***

- dacă prețul tranzacției (al produsului/serviciului final) este incert, ce se poate face pentru a asigura un post-calcul corect?
- în ce fel incertitudinile asupra costurilor reale (finale) ale afacerii pot influența comportamentul și, implicit, performanțele partenerilor într-o afacere?

De ce să pornești o afacere pe cont propriu ? Merită? Două puncte de vedere:

- *"...este formidabil să scapi de certurile meschine de la serviciu nimeni nu te mai împinge de la spate în fiecare clipă și mai presus de orice îmi face plăcere să-mi asum responsabilități și să iau decizii când totul mergea bine, aveam un sentiment de satisfacție și uneori de ușurare - când aveam dificultăți, rezolvarea problemelor era pentru mine o provocare să o fac!...în definitiv, a face afaceri înseamnă a rezolva problem la început a fost greu, muncesc fără să mă uit la ceas, dar firma merge bine anul viitor voi obține dividende..."*

- *"...pentru început, pot să spun că m-am așteptat la o muncă grea; totuși efortul n-a scăzut în timp - de fapt s-a înrăutățit mi se pare dificil să mă ocup de toate aspectele firmei - contabilitate, găsirea de noi clienți și pe deasupra întotdeauna sunt probleme cu furnizori am avut o mulțime de dificultăți în a găsi suficienți bani pentru a menține firma pe linia de plutire vânzările nu au crescut foarte repede, dar notele de plată se tot adună și cresc, tot cresc, banca nu-mi mai dă niciun împrumut fără ipotecă pe casă...pot să pierd totul...nu pot închide un ochi toată noaptea ...nu mai am viață socială sau de familie - firma e totul...acum câteva luni m-am îmbolnăvit de gripă. . a durat două săptămâni...nu am putut sta în pat -firma s-ar fi prăbușit. . și am impresia mereu că sunt înșelat. "*

Jones, G. - 1997

#### 4. FUNCȚIILE ȘI RESPONSABILITĂȚILE OMULUI DE AFACERI

Se apreciază că un om de afaceri (v. P. Drucker, H. Fraisse) poate îndeplini două funcții principale: "inginer" comercial sau conducător al afacerii [1], [2], [5], [8], [11]

Accepțiunea termenilor este următoarea:

- **"inginer" comercial** - inventează soluții (mai ales în domeniul comercial); v. lat. "ingenium" - talent, inteligență, aptitudini pentru a descoperi, a inventa

- **conducător al afacerii** – organizează, decide, conduce și evaluează pas cu pas afacerea sau o parte a acesteia.

Responsabilitățile principale pot fi definite astfel:

- de concepere, inițiere, organizare și conducere a acțiunilor esențiale pentru derularea la parametrii ceruți a afacerii
- de negociere a tuturor aspectelor afacerii (și mai ales a celor controversate sau potențial explozive) cu partenerii și clienții
- de cunoaștere temeinică (evident, în limitele posibilului) a mediului concurențial al firmei și de evaluare cât mai corectă a riscurilor asociate afacerii
- de asumare a răspunderii (indiferent de implicații) pentru rolului managerial încredințat
- de creare a tuturor condițiilor necesare astfel încât atât partenerii, cât și clienții, să aibă toate motivele pentru a relua afacerea

În cadrul fiecărei etape a unei afaceri apar responsabilități secundare [11], reclamate și de domeniul concret (mediul economic și social) în care se derulează afacerea și de nivelul managerial - conducere strategică, tactică, operativă.

## 5. STRUCTURI TIPICE ȘI IMPLICAREA OMULUI DE AFACERI

Există trei tipuri de structuri, fiecare impunând o altă abordare din partea omului de afaceri [5]:

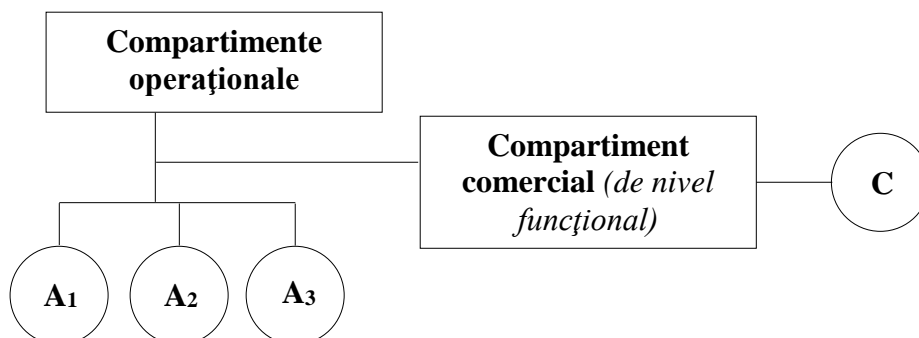
Ne interesează, în mod deosebit, următoarele:

- gradul de implicare (pentru fiecare etapă și/sau în fiecare acțiune reclamată de derularea afacerii)
- modul de abordare a afacerii (în contextul întregii activități a firmei)

### 5. 1. Structura tip "A"

- omul de afaceri controlează (decizional și executiv) fiecare acțiune întreprinsă, pe tot parcursul derulării acesteia
- afacerile sunt tratate în mod individual, ca activități specifice fiecăru om de afaceri
- cercetările serioase de marketing sunt sporadice





**A<sub>i</sub>** - afaceri, coordonate de un compartiment (serviciu, direcție) de nivel operațional și conduse direct de un manager în fazele 2-5: studiu, negociere, realizare, finalizare. Faza de prospectare este condusă/realizată de specialistul în marketing (**C**).

#### *Avantajele structurii*

- implică un înalt grad de profesionalism și responsabilitate din partea omului de afaceri
- acesta este motivat să acționeze și să-și manifeste creativitatea în găsirea soluțiilor
- structura permite un acces rapid al oricărui manager la conducerea unor activități complexe (pentru managerii A<sub>1-2</sub>)
- structura permite „învățarea continuă” și pregătește managerii pentru dificultățile încercărilor ale viitoarelor afaceri

#### *Dezavantajele structurii*

- ◆ cercetarea pieței și unele din celelalte activități reunite sub sigla „comercial” sunt adeseori neglijate în favoarea acțiunilor presante, pe termen scurt (ne referim, mai ales, la latura de prospectare și studiul serios al pieței)
- ◆ "inginerii" comerciali sunt puri funcționari, puțin motivați și uneori nedoriți [11]
- ◆ duce la dispersarea forțelor; managerii devin, mai degrabă, "oameni-orchestra" – cei care fac de toate, dar nu la același nivel ridicat - decât "șefi de orchestră" – cei care dirijează o echipă de profesioniști [2], [11]

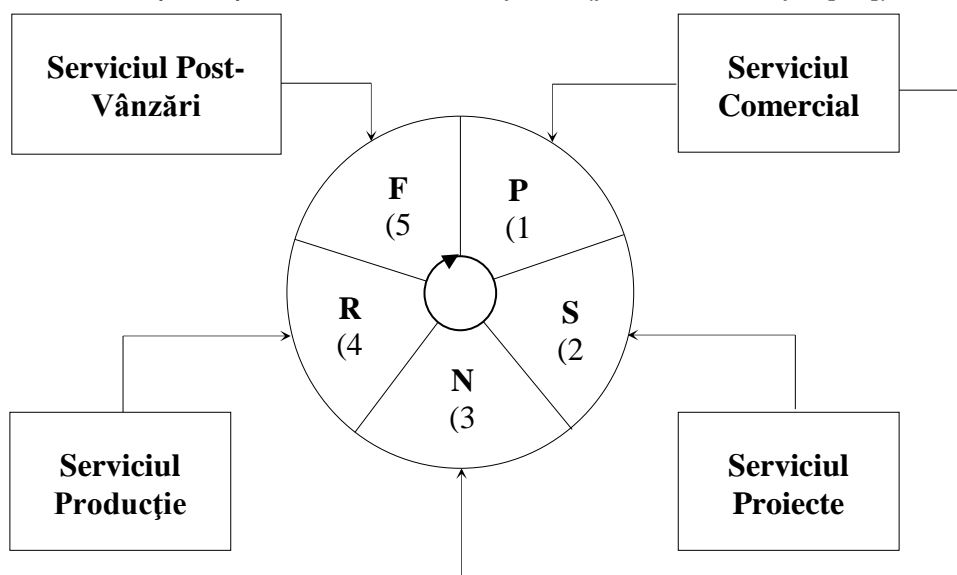
## 5. 2. Structura tip "B"

- managerul (omul de afaceri) răspunde numai de o anumită parte a fiecărei afaceri aflate, la un moment dat, în desfășurare (v. etapele derulării afacerii)
- managerul „intră în lucru” (intervine practic în rețea) la momentul potrivit
- managerul poate lucra, în același timp, la mai multe afaceri
- pentru fiecare afacere (sau pentru un grup omogen) există un responsabil ("director" sau „manager de afaceri”), din cadrul conducerii firmei; acesta coordonează activitatea sectorială

#### Avantajele structurii

- permite specializarea managerilor (dar și a personalului din subordine) și acumularea unei experiențe deosebite într-un domeniu
- sistemul are posibilitatea să se perfecționeze în timp (se rodează rapid [11]) și astfel permite economisirea muncii

Schema de principiu a structurii de tip "B" (prelucrare după [11]):

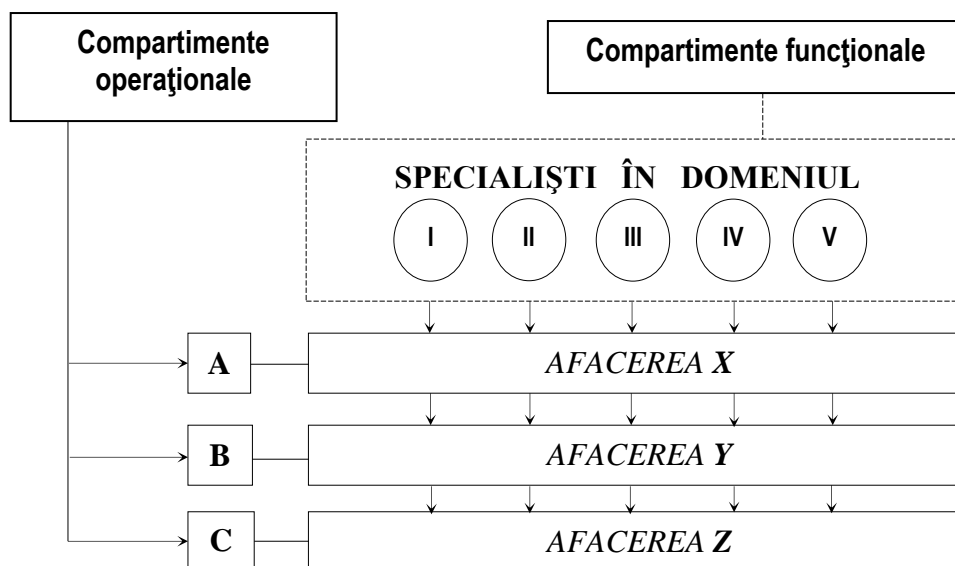


#### Dezavantajele structurii

- ◆ necesită o strictă disciplină (lucru care nu este de fapt un dezavantaj!): reclamă întocmirea multor documente de lucru, ceea ce conduce la imposibilitatea unui control strict al volumului, circulației și securității informației; stresul este la înalt nivel! (și adesea artificial creat); numeroase litigii și probleme interne
- ◆ puțin stimulativă pentru cei ce vor să conducă toată afacerea; foarte puțin agreată în Europa – aparent structura este specifică numai mentalității și "culturii" americane [11], [2] ...

### 5. 3. Structura tip "C"

Omul de afaceri este în postura celui care conduce nemijlocit afacerea, în totalitate, din postura "șefului de orchestră" [5], [11], [12], alegând și repartizând oamenii de care are nevoie în rezolvarea diferitelor aspecte ale acesteia (structură de tip *matrice* [1], [2]).



**A, B, C** - oameni de afaceri (conducători și realizatori direcți ai afacerilor **X, Y, Z**)

#### *Avantajele structurii*

- este posibilă utilizarea eficientă a specialiștilor, pe segmente bine definite ale activităților specifice (și nu neapărat pentru o etapă completă a afacerii)
- există posibilitatea de a dispune de cei mai buni oameni atunci când ai nevoie și atât timp cât ai nevoie
- este o structură motivantă pentru cei ambițioși (și pricepuți)

#### *Dezavantajele structurii*

- ◆ alegerea celor mai buni specialiști și "obținerea" contribuției acestora, la timp și pentru cât timp ai nevoie, sunt extrem de dificile
- ◆ apare dubla sau chiar tripla subordonare (față de șeful compartimentului din care face parte specialistul și față de omul/oamenii de afaceri) care, inevitabil, naște conflicte
- ◆ specialiștii preferă să fie atașați grupului lor profesional și suportă cu dificultate "dizlocările", chiar dacă sunt conștienți că acestea sunt benefice și profesional și material.

*„Una din slăbiciunile tinerilor cu educație superioară de astăzi - fie că sunt în afaceri, în medicină sau în guvern*

- este faptul că sunt satisfăcuți dacă sunt versați într-o specialitate îngustă și afișează dispreț față de celelalte sfere. Nu trebuie să știi amănunțit ce să faci cu "relațiile umane" dacă ești contabil, sau cum să promovezi un produs nou dacă ești inginer în secție... Dar ai obligația să știi cel puțin cu ce se ocupă aceste domenii, de ce există ele, ce încearcă să facă. Nu trebuie să știi psihiatrie pentru a fi un bun urolog. Dar ai face bine să știi cu ce se ocupă psihiatria. Nu trebuie să fii specialist în drept internațional pentru a face treabă bună în Ministerul Agriculturii. Dar ar fi bine să știi destul despre politica internațională, pentru a nu pricinui pagube internaționale printr-o politică agricolă comunală..."

**Peter F. Drucker**

## 6. TIPOLOGIA CLIENȚILOR ÎNTR-O AFACERE

Într-o afacere clientul sau partenerii pot avea atitudini foarte diferite, determinate de [1], [11], [2], [4], [8]:

- nivelul capitalului disponibil, imediat și în perspectivă, ca și experiențele anterioare referitoare la solicitarea, obținerea și rambursarea unor credite
- gradul de instruire (generală și de specialitate); nivelul cunoștințelor specifice
- scopurile propuse și capacitatea de ale urmări până la deplina realizare
- situația generală și particulară a pieței, nivelul rivalității, puterea de negociere a partenerilor (furnizori sau consumatori), amenințările

Posibile tipuri de clienți, descrise cel mai bine în lucrarea *Conducerea afacerilor* (Popescu, D., 1995), sunt "atotcunoscătorul", "neîncrezătorul", "nababul".

### 6. 1. "Atotcunoscătorul" [11], [2]

Deviza sa: "*Eu știu tot!*"

Comportamentul clientului/partenerului

- foarte rar permite interlocutorului să-și formuleze oferta sa
- face orice (utilizând inclusiv metode aflate la limita legalului) pentru a-și impune propria modalitate de rezolvare a problemei
- este interesat doar în aflarea prețului tranzacției și își alege partenerul strict după acest criteriu [11]

Posibilități de interpretare a comportamentului clientului/partenerului

- ♦ clientul stăpânește într-adevăr datele de bază ale problemei în cauză și soluția lui ar putea fi acceptată, mai ales dacă aceasta conduce la un câștig acceptabil; chestiunea este valabilă și pentru partenerii atrași în afacere

- ♦ partenerii sau clienții au doar impresia că știu (v. deviza lor, total lipsită de simțul măsurii); bazându-se doar pe experiența lor, clienții sau partenerii încearcă, de fapt, să suplinească lipsa unei instruirii metodice, permanente; se acceptă afacerea doar dacă promite un câștig substanțial

### **Probleme de discutat**

- putem prevedea posibilele atitudini ale clienților sau partenerilor, în afacerea F, bazându-ne pe ceea ce pretind că știu?
- care sunt limitele acceptabile în această chestiune?

Comportamentul omului de afaceri față de un astfel de partener sau client:

- foarte mare atenție, dublată de răbdare și prudență în orice discuție; trebuie dată impresia clară că „celălalt” conduce (modestia este de dorit)
- în abordarea chestiunilor trebuie să se manifeste agresivitate redusă și maleabilitate în relațiile interpersonale
- propriile idei se impun pas cu pas, cu subtilitate; clientul trebuie convins de competența profesională a omului de afaceri

Clientul (sau partenerul alături de care ai pornit afacerea) trebuie "adus" până la întrebarea "*Oare chiar știu tot?*"

Tipul afacerii cu un astfel de client /partener:

"*vinderea serviciilor*" [11]

### **6. 2. "Neîncrezătorul" [11], [2]**

Deviza: "*Cred că știu, dar mai rămâne să discutăm...*"

Comportamentul clientului /partenerului

- are deja propriile sale idei și soluții (a investit timp și bani pentru găsirea acestora)
- deschis, destul de receptiv la alte idei dar nu are suficientă încredere în el
- încearcă să utilizeze și să profite de ideile partenerului (știind că trebuie să beneficieze de ceea ce există deja - peste "drumurile bătute" nu are rost să mai treci încă o dată)
- va exploata, în folos propriu, cunoștințele partenerului

Comportamentul omului de afaceri

- ♦ se va impune prin competență ("să-l faci pe celălalt să-și dea seama de propriile sale limite")
- ♦ crearea unor raporturi personale solide între el și client, mai ales printr-un dialog permanent, deschis, la obiect
- ♦ va pune la punct, din start, toate amănunțele afacerii (cel mai mare pericol în lucrul cu un astfel de client/partener este ca acesta să vrea, la un moment dat, să iasă din afacere – nevăzând clar finalul, neavând încredere că se

- poate ajunge acolo, își spune că e mai bine să abandoneze acum, cât nu este prea târziu; în consecință, în contract trebuie prevăzute sancțiuni extrem de severe – și bine argumentate – pentru „abandonul pe parcurs”)
- ♦ circumspecție privind sinceritatea relațiilor și a intențiilor tuturor celor ce participă, la un moment dat, la dialog, dar și menținerea, pe cât posibil, a unui spirit de "parteneriat loial"

### **Probleme de discutat**

- ce ar însemna „raporturi personale solide între omul de afaceri și client/partener”?
- cum poți, concret, "să-l faci pe celălalt să-și dea seama de propriile sale limite"?

Tipul de afaceri cu un astfel de client:  
"vânzare - negociere" [11]

### **6. 3. "Nababul"**

Deviza: "*Eu nu cunosc nimic, eu doar cumpăr rezultate!*"  
(atenție! este o deviză care minte. . .)

- Comportamentul clientului /partenerului
- un tip dificil de descifrat (deși îi place să facă paradă de prezența sa în toate mediile) și ale cărui intenții, deși le poți bănuși în mare, rămân ascunse tocmai în privința amănuntelor care se pot dovedi esențiale
  - rigid în a-și apăra poziția; nu-l poți convinge cu argumente obișnuite; are, de multe ori, o „spoială” de învățătură (școli făcute repede, cu bani și influențele de rigoare), de care face însă multă paradă – aici însă îl poți ghici imediat cât știe și ce știe, un om instruit nu poate fi păcălit de un impostor în ale culturii
  - puterea lui stă mai ales în sistemul de relații, pe care le cultivă cu asiduitate, pe toate căile („vorba dulce”, promisiuni ferme – dar pe care le va încălca foarte repede dacă ceva nu-i convine, șantaj, amenințări voalate, dezbinarea partenerilor – dispune, în general, de tot arsenalul de diversiuni posibile pentru a-și atinge scopurile)
  - este dispus să plătească prețul cerut (și chiar peste) doar dacă "vede" clar rezultatele (un câștig pe măsură); în caz contrar menține afacerea doar dacă vede că se poate câștiga altceva – o imagine favorabilă pe piață
  - are un singur idol, multiplicat la infinit: banul – banul - banul
  - dar este la fel de posibil să nu aibă banii pe care-i pretinde și să caute, de fapt, doar idei pe care să le valorifice în afaceri personale, „lepădându-se” foarte repede de parteneri
  - devine extrem de periculos când se "combină" cu primul tip de client/partener, având ferma convingere că școala sumară pe care a făcut-o, dublată de

„școala vieții – a cartierului – a afacerilor de început la colț de stradă”, sunt suficiente pentru a-i da dreptul să emită idei și să le impună cu pumnul

Comportamentul omului de afaceri

- se va convinge, cu mare atenție, de fezabilitatea proiectului clientului (analiză serioasă și documentată) și de bonitatea firmei acestuia
- situare pe poziția expertului, singurul capabil să ia pe cont propriu afacerea și să o rezolve mai bine decât orice concurent
- trebuie să treacă peste trăsăturile dezagreabile ale clientului/partenerului, dacă afacerea se anunță deosebit de profitabilă
- va antrena clientul în activitate (orgoliul acestuia e nemăsurat...)
- va numi un responsabil de proiect foarte abil, capabil să sesizeze rapid orice abatere, greșeală, pericol
- va sta tot timpul în alertă

Tipul de afaceri cu un astfel de client  
"vânzare - consultanță"

## 7. ABORDAREA UNEI AFACERI

### 7. 1. Elemente luate în calcul în analiza potențialei afaceri

Se ține cont de:

- tipul clientului
- etapele derulării proiectului
- restricțiile mediului economic

*Om de afaceri trebuie să înțeleagă nevoile și mentalitățile fiecărui interlocutor (chiar dacă nu-i va deveni partener) și să țină seama, cu mare atenție, de susceptibilitățile acestuia.*

Elemente luate în calcul în analiza potențialei afaceri [11]:

- oportunitatea afacerii  
"Ce se întâmplă dacă nu o fac?"
- importanța  
"Dacă o fac, unde pierd, unde câștig?"  
"Cât mă ajută?"
- succesiunea  
"Există acțiuni anterioare, simultane sau succesive afacerii de bază?"
- scopul



*"La ce va servi afacerea și ce va aduce clientului și mie?"*

## **7. 2. Identificarea genului de profit urmărit de client [11], [2], [8], [12]**

Posibilități:

- ❖ un rezultat financiar
- ❖ o economie
- ❖ recuperarea unor fonduri
- ❖ cucerirea unei poziții pe piață
- ❖ menținerea pe o anumită piață

## **7. 3. Definirea prestației**

Se face în conformitate cu tipul clientului:

- "vinderea serviciilor"
- "vânzare - negociere"
- "vânzare - consultanță"

## **7. 4. Identificarea mijloacelor prin care te distingi de concurență [11], [2], [8], [12], [9]**

Mijloace:

- prețuri adecvate
- timp de realizare
- calitate
- facilități pentru client (financiare; asistență tehnică etc)



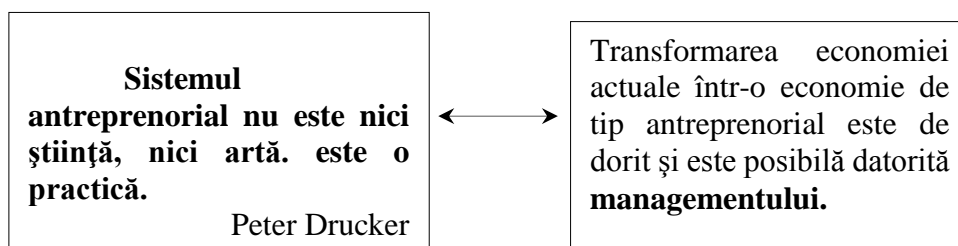


## SISTEMUL ANTREPRENORIAL. PRACTICĂ ȘI STRATEGIE

### 1. CONCEPTE

**Notă.** Lucrarea de bază în definirea noțiunilor legate de sistemul antreprenorial, cu tot ce înseamnă acesta – concepte, structuri, decizie, strategii, conducere, studii de caz – este cea scrisă de **Peter F. Drucker** - *Inovația și sistemul antreprenorial* – apărută în Editura Enciclopedică, București, 1993.

- J. B. Say (1860) “*Antreprenorul* scoate resursele economice dintr-un domeniu cu productivitate scăzută și le introduce într-un domeniu cu productivitate ridicată și randament superior.”
- în Germania – “*Antreprenor*” – o persoană care este proprietar și care intră în afaceri (se face distincție de managerul profesionist)
- în U. S. A. – “*Antreprenor*” – cineva care-și începe propria sa afacere de proporții mici (nu orice nouă mică afacere este antreprenorială sau reprezentativă pentru acest sistem)



**Exemple:**

Sistemul  
antreprenorial  
nu este restrâns  
doar la unitățile  
economice.

- ♦ *McDonald's*  
(“Ce constituie valoare pentru consumator?”)
  - stabilirea produsului final, reproiectare, analiza muncii, standardizare, automatizare, curățenie, fermitate în conducere, randament superior
- ♦ *Atelier de turnătorie - SUA '80* (“breșa de piață”)
  - axe pentru buldozere (Alaska), sistematizarea procesului, de la 30-40% rebuturi la doar 10%, costuri cu 2/3 mai mici
- ♦ *Universitatea modernă*  
(răspuns la o schimbare majoră pe piață)
  - Pace, Fairleigh - Dickinson, New York Institute of Technology, Santa Clara; o piață nouă și diferită ( pentru oameni aflați la jumătatea carierei)
- ♦ *Spitale*  
(*necesitățile specializate*)
  - "centre de tratament" specializate (clinici chirurgicale ambulatorii, maternități independente. . .)
- ♦ *G. E. Comp. și G. E. Credit Corporation*
  - declanșează schimbarea sistemului financiar american - sparge monopolul băncilor asupra împrumuturilor

Antreprenoriatul înseamnă și capacitatea de a crea și conduce o organizație. Gândirea economică "a părăsit", la un moment dat, întreprinzătorul, pentru "a se consacra" mai mult pe manager. Se pare că este cazul să ne întoarcem, cumva, la întreprinzător, evident pe un plan net superior. Să nu uităm că și mijloacele pe care le avem la îndemână s-au schimbat.

O întreprindere nu trebuie să fie neapărat mică și nouă pentru a putea fi considerată antreprenorială (și pentru a se comporta ca atare).

## 2. ANTREPRENORIATUL ȘI INOVAȚIA

### 2.1. O privire neconvențională

Inovația este instrumentul specific al antreprenorilor, mijlocul prin care exploatează schimbarea ca pe o ocazie pentru diferite afaceri sau servicii.

Inovația este o disciplină care se învață (greu!) și se practică; este, fără îndoială, o șansă.

*Antreprenorii trebuie să caute, cu un scop precis, sursele inovației, schimbările și simptomele acesteia. Toate indică ocaziile favorabile. Iar ocaziile favorabile trebuie luate în serios.*

Trebuie să le acorzi cel puțin o șansă.

#### Exemple:

**Inovația  
creează un mijloc !**

Nu există un “mijloc” (în sens economic sau social) până când omul nu găsește o întrebuințare (cel puțin una!) pentru “ceva” din natură căruia, în acest fel, îi conferă valoare de întrebuințare.



- a. Secole de-a rândul **bauxita** (“pământul roșu”) a fost o calamitate: făcea solul nefertil.  
Astăzi → aluminiul . . .  
fără de care nu se poate
- b. **mucegaiul** – o nenorocire până la descoperirea penicilinei

Oricare ar fi schimbările, *potențialul de producere a bogăției* din mijloace deja existente constituie INOVAȚIE.

- ◆ *Cyrus McCormik – plata în rate*
- cea mai importantă resursă în economie este puterea de cumpărare; cum o poți "crea" ?
- începutul secolului, mașini de recoltat scumpe, necesități mari, lipsa banilor, soluții (plătești din viitoarele câștiguri, nu din cele trecute)

***Inovația este o schimbare a randamentului posibilităților***



Inovația este mai degrabă un termen *social* decât unul *tehnic*.

INOVAȚIA – ca bază a cunoștințelor despre sistemul antreprenorial – este o disciplină-diagnostic: examinează sistematic zonele de schimbare. Zonele care oferă OCAZII !

- ◆ *Containerul* - un nou mod de a "percepe" vasul de marfă
- nu tehnologie sofisticată, ci necesitatea unui mijloc de manevrare rapidă și sigură a mărfurilor
- ceea ce contează cu adevărat este productivitatea

Antreprenorii de succes, oricare ar fi motivația lor individuală - bani, putere, curiozitate sau dorința de faimă și recunoaștere - încearcă să creeze valoare și să aducă o contribuție.

Antreprenorii de succes țintesc sus - încearcă să impună primatul rentabilității economice.

## **2. 2. Surse de ocazii de inovații**

Se pot identifica șapte surse de ocazii de inovații, dintre care patru se află în interiorul organizației economice, iar trei în afara sa.

### ➤ **Surse din interiorul organizației**

- neprevăzutul (succesul neașteptat, eșecul neașteptat, evenimentele din interior)

- incongruența (realități economice incongruente, diferența dintre realitate și percepție, valorile și așteptările partenerilor)
- necesitatea procesului
- schimbările din interiorul (structura) industriei sau din structura pieței
- **Surse din exteriorul organizației**
- schimbările demografice
- schimbări în receptivitate, dispoziție și înțelegere
- noile cunoștințe

## 1. NEPREVĂZUTUL

### a. **succesul neașteptat**

- ♦ *magazinele universale "Macy" și "Bloomingdale"*
  - M: mărfuri de lux (75% din vânzări), se impune aparatura electrocasnică, se schimbă structura profitului, conducerea reacționează, pierde, profită B.
- ♦ *mini - laminorul 1970*
  - marile oțelării - depășite, schimbarea nu este acceptată, pierd - se impun m. -l.
- ♦ *Du Pont și nailonul*
  - 1920 - primele eforturi pentru o fibră artificială, 1928 - un succes pe care nu-l exploatează, 1938 - *nylon*; similar - cercetările din Germania
- ♦ *IBM - Thomas Watson și Univac*
  - 1930 - faliment, produce pe stoc ("IBM nu concediază"), comandă pentru gestiunea fondului de carte; 1945-46 primul computer (astronautică), state de salarii, acceptă, câștigă
- ♦ *Matsushita*
  - "televiziunea nu se va impune niciodată în Japonia", acceptă bătălia cu mentalitățile, cu Hitachi și Toshiba; vinde din ușă în ușă, lider!

*"Succesul neașteptat este o ocazie, dar impune niște obligații. Cere să fie luat în serios. Cere să dispună de cel mai capabil personal aflat la dispoziție, și nu de cel de care ne putem dispensa. Cere seriozitate și sprijin din partea conducerii, pe măsura ocaziei. Iar ocazia este considerabilă. "*

*Peter F. Drucker*

**b. eșecul neașteptat**

- ❖ "lacăte în India"
  - vânzare feronerie, "lacătul săracilor", schimbările din anii '20, reproiectare, faliment, profită alții
- ❖ "casa de bază"
  - "prima ta casă" și nu locuința permanentă

**c. evenimentele neașteptate din interior**

- IBM și PC-ul
  - "viitorul aparține computerelor de proces, cu memorie și capacitate de calcul mari"
  - APPLE, 1975-1976, valorificarea unei extraordinare schimbări în industrie (apar jocurile pe calculator); IBM pierde; va reveni ulterior

**2. INCONGRUENȚA**

- ◆ *procesul de obținere a oțelului*
  - nesocotește legile fizicii și, ca o consecință, legile economice
  - mini-oțelării, mini-laminoare
- ◆ *fabricarea hârtiei*
  - costuri mari (inclusiv ecologice)
  - hârtia artificială - mai mult decât un deziderat
- ◆ *stocarea energiei electrice*
  - bateriile de acumulare și transportul urban de călători
- ◆ *vasul container*
  - "un vas este un echipament important și pentru orice echipament de acest gen costul cel mai mare este costul staționării

### 3. NECESITATEA PROCESULUI

- *comerțul stradal*
  - "să fii în drumul clientului"
  - nu pentru a vinde mai mult ci, uneori, pur și simplu pentru a vinde
- *linotipul*
  - 1885, Ottmar Mergenthaller; culegerea literelor nu se schimbă de 400 de ani, de pe vremea lui Gutenberg
- *Bell Telephone System și centralele telefonice automate*
  - 1909 - previziuni privind necesarul de operatoare în 1925 -30; necesitatea unei centrale ("panou de comandă automat")

### 4. SCHIMBĂRILE DIN STRUCTURA INDUSTRIEI ȘI A PIEȚEI

#### *"Povestea" automobilului*

- ❖ 1900 - furnizor de produse de lux pentru cei bogați; 1904 *Rolls-Royce* vinde un automobil care urma să devină "dovada autenticității de clasă"
- ❖ 1908 - *Ford* lansează modelul T (care, contrar legendei nu era ieftin - costa mai mult decât venitul pe un an de zile al celui mai bine plătit mecanic calificat; dar era de cinci ori mai ieftin decât orice model existent atunci pe piața americană)

- ❖ 1905 - William Crapo Durant vede în schimbarea structurii pieței o ocazie de a pune pe picioare o mare companie de automobile, care să satisfacă toate segmentele de piață ("piața universală"); fondează *General Motors* și cumpără de pe piață aproape toate companiile existente
- ❖ 1899 - Giovanni Agnelli înțelege că automobilul va deveni o necesitate militară, mai ales pentru ofițerii de stat major; fondează *FIAT* și în câțiva ani devine furnizorul cel mai important al statelor majore din Italia, Rusia și Austro-Ungaria.

## 5. DEMOGRAFIA

Întrebarea esențială: ce se va cumpăra, de către cine și în ce calitate?

\* *Herman Melville*

- rețea de magazine de încălțăminte; acceptă ideea "exploziei demografice" după al doilea război mondial
- crează magazine noi și moderne pentru adolescenți; reprojecțiază mărfurile; "merge" odată cu această generație

Populațiile sunt, de felul lor, instabile și supuse schimbărilor radicale, bruște.

Populațiile reprezintă primul factor de mediu pentru orice firmă care vrea să reușească.

## 6. SCHIMBĂRILE ÎN RECEPTIVITATE, DISPOZIȚIE ȘI ÎNȚELEGERE

- ❖ "*paharul este plin pe jumătate*"
- ce vezi în produs?
- ce înseamnă schimbarea (o piață segmentată pe venituri se transformă într-o piață segmentată pe "stil de viață" - v. automobilul sport)
- ❖ *sincronismul*
- "acum ori niciodată" sau "foarte greu altădată"

## 7. NOILE CUNOȘTINȚE

- *convergența ideilor științifice, tehnice, economice*
- riscuri unice, crize, jocul receptivității
- 

**Alte câteva idei...**

- o firmă care vrea să inoveze, să aibă o șansă, să reușească, trebuie să-și facă o conducere antreprenorială în interior
- strategiile adoptate trebuie să reclame, permanent, inovația
- viziunea managerială trebuie concentrată asupra ocaziilor favorabile
- inovația nu trebuie să fie o "diversificare"
- schimbarea trebuie percepută ca pe o ocazie, nu ca pe o amenințare



### 3. "NOUA ÎNTREPRINDERE"

- ❖ pentru întreprinderile existente, indiferent dacă sunt "de afaceri" sau instituții publice, cuvântul de control în cadrul termenului "MANAGEMENT ANTREPRENORIAL" este "**ANTREPRENORIAL**".
- ❖ Pentru noua întreprindere - cuvântul este "**MANAGEMENT**".

*În afacerea existentă, principalul obstacol în calea sistemului antreprenorial este prezența a ceea ce există.*

*În noua întreprindere principalul obstacol este absența - "afacerea", "prezentul viabil", organizat, care să funcționeze.*

Peter F. Drucker

- ❖ conducerea antreprenorială din noile întreprinderi presupune respectarea a patru condiții:
  1. concentrarea asupra unei piețe
  2. prudența financiară (o riguroasă planificare a capitalului financiar)
  3. alcătuirea unei echipe de conducere, chiar înainte ca noua întreprindere să aibă nevoie sau să și-o poată permite

4. luarea de către antreprenor a unei decizii clare privind rolul său, domeniul de activitate și sistemul de relații

***Din orice se poate învăța.  
Toată viața...***

Cei care pornesc o nouă întreprindere trebuie să-și petreacă timpul pe piața respectivă, cu cei ce le sunt sau le pot deveni clienți, sau cu proprii agenți comerciali.

Trebuie **să privească și să asculte**.

- ❖ noua întreprindere trebuie să-și dezvolte practici sistematice pentru a nu uita că:
  1. "produsul" sau "serviciul" sunt definite de consumator, de client și nu de producător
  2. crearea și "întreținerea" utilității și a "valorii" produsului sau serviciului (în folosul clienților) necesită efort continuu, timp și bani

*Cel mai mare pericol pentru noua întreprindere este acela de "a ști mai bine" decât consumatorul ce ar trebui să fie produsul sau serviciul, cum trebuie cumpărat și pentru ce trebuie folosit!*

- ❖ noua întreprindere trebuie să vrea, de fapt, să "vadă" succesul neprevăzut ca pe o ocazie și nu ca pe un "afront" adus propriilor sale previziuni.
- ❖ într-o nouă întreprindere, antreprenorială, "fondatorul" echipei de conducere trebuie să învețe să devină conducătorul acesteia și nu "o vedetă cu ajutoare"
- ❖ noua întreprindere are nevoie de previzibilitate și disciplină, de responsabilitate, de lege

Noua întreprindere trebuie să accepte axioma elementară a marketingului:

Firmele nu sunt plătite să "reformeze" clienții,  
ci să-i satisfacă !

Libertatea fără lege înseamnă desfrâu ce poate foarte ușor degenera în anarhie și apoi în tiranie...

#### 4. STRATEGII ANTREPRENORIALE

Putem identifica patru tipuri generice de strategii antreprenoriale:

- "aruncă în luptă toate resursele pe care le ai"



- "lovește acolo unde nu este nimeni"
- "utilizează breșele/nișele de piață"
- "schimbă valorile și caracteristicile"

#### 4. 1. "Aruncă în luptă toate resursele pe care le ai"

- este o strategie foarte riscantă; de cele mai multe ori nu reușește; dar dacă ajungi la capăt, efectele favorabile pentru firmă sunt deosebite
- trebuie să lovească direct la țintă (altfel totul este compromis)

#### "Aruncă în luptă toate resursele pe care le ai"

➤ *Hoffmann - LaRoche*

- 1925 - vopsele textile; apar vitaminele; cumpără licența, investind totul (risc enorm!); după 60 ani deține jumătate din piața mondială în domeniu

➤ *Wang*

- "procesorul" - conceput la mijlocul anilor '50; revoluție în

#### 4. munca de birou

renorial"



### **"Imitația creatoare"**

- termen inventat de prof. ec. Th. Levitt (Univ. Harvard); conceptul conține o contradicție, dar. .
- antreprenorul face ceva ce a făcut deja altcineva ("imită"); dar și "crează" pentru că el înțelege că inovația este mai bună decât ceea ce a "arătat" până acum
  - ◆ *ceasurile cu semiconductori*
- tradiția elvețiană (ceasurile clasice); semiconductorii - ceasuri ieftine. . preia activitatea Hattori; ceasurile Seiko
  - ◆ *IBM - ENIAC - Apple (succesul!)*
- computerul personal
  - ◆ *IBM (eșecul!)*
- automatizarea muncii de birou

"Imitația creatoare începe cu piețele, nu cu produsele; cu clienții, nu cu producătorii; se concentrează asupra pieței și este dirijată de aceasta.

Strategia aceasta satisface o cerere care există deja, nu creează una nouă!

- strategie care implică, în primul rând, ocuparea unui "cap de pod" într-o afacere sau pe o anumită piață (prost apărat sau, pur și simplu, neapărat); urmează, după realizarea unui flux suficient de venituri, ocuparea "podului" și apoi a întregii zone
  - *Bell și tranzistorul*
- 1947 - inventarea tranzistorului; "până în 1970 nu va fi gata..."; Akio Morita cumpără licența; domină piața americană și apoi pe cea mondială

### **"Judo" antreprenorial**

*Cinci obiceiuri proaste care te pot scoate de pe piață...*

1. NIH ("Non-Invented Here" - neinventat aici !)
2. tendința de a obține cele mai mari profituri de pe piață
3. credința într-o anume "calitate"
4. amăgirea creată de prețul mai mare decât "prețul nominal"
5. firmele cu renume, în loc să optimizeze, maximalizează



#### 4. 3. "Utilizează breșele/nișele de piață"

##### a. strategia barierei

- ocuparea unei poziții, cu un produs sau serviciu indispensabil altui produs/serviciu sau proces tehnologic, dar care are un preț prea mic sau o piață prea mică pentru a fi concurat



- ❖ ALCON - enzimă utilizată în chirurgia oftalmologică
- ❖ dispozitive antiexplozive pentru sondele de extracție
- ❖ "cauciuc" pentru etanșeizarea conservelor

##### b. strategia calificării în specialitate

- concentrarea pe un anumit produs și perfecționarea acestuia la un nivel care sfidează orice concurență
- permite și realizarea unor colaborări de durată
  - DELCO și GM
  - BOSCH și Daimler Benz

##### c. piața de specialitate

- concentrarea pe o anumită piață
  - American Express
  - Thomas Cook
- nivelul calitativ al produselor/serviciilor și cota de piață sunt impresionante

#### 4. 4. "Schimbă valorile și caracteristicile"

##### a. crearea utilității pentru client

- poșta modernă - Rowland Hill, 1836
- "De ce are nevoie clientul?"
- porțelanurile veritabile - Lennox China Comp.
- "Catalogul de nuntă"

##### b. sistemul de prețuri

- Haloid Comp.
- Gillette

##### c. "realitatea cumpărătorului"

- General Electric Comp.
- "Consultanța nu poate fi plătită!"

##### E d. valoarea livrării către consumator

- plătești produsul dar, de fapt, cumperi munca, ambianța, productivitatea (v. mobilierul)

- să nu amestece departamentele manageriale cu cele antreprenoriale; să nu introducă niciodată antreprenoriatul în componența managerială existentă
- inovația este un obiectiv major; dar de aceasta nu trebuie să se ocupe cei care conduc, exploatează și optimizează ceea ce există deja - nu o vor face cum trebuie!
- nu este recomandabil ca o firmă să încerce să devină antreprenorială fără să-și schimbe strategia și practicile de bază
- eforturile inovatoare care scot firma din domeniul ei de activitate au reareori sorți de izbândă; inovația nu trebuie să fie diversificare (oricare ar fi beneficiile diversificării, aceasta nu are mare legătură cu antreprenoriatul și cu inovația); "noul" este întotdeauna destul de dificil chiar și fără a încerca să-l aplici într-un domeniu necunoscut; o firmă

și să le facă:

O firmă care vrea să inoveze, să aibă cel puțin o șansă de a reuși și prospera pe o piață în continuă schimbare, trebuie să-și facă o conducere antreprenorială în interiorul ei. Firma trebuie să adopte politici și strategii care să stimuleze inovația și să "construiască" toate componentele sistemului antreprenorial, fără derogări.

Pentru a reuși, o firmă trebuie condusă ca o firmă antreprenorială.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

## PLANUL DE AFACERE

### 1. Planul de afacere. Definiție. Caracteristici. Funcții

*Planul de afacere este un instrument managerial de acțiune, elaborat în mod logic, ce presupune o gândire de perspectivă asupra dezvoltării unei afaceri și pornind de la obiectivele acesteia, include toate acele faze și resurse care sunt implicate în atingerea lor, într-un termen prestabilit.*

Planul de afacere poate fi abordat din două puncte de vedere: este un instrument utilizat atunci când întreprinzătorul dorește să acceseze o sursă de finanțare, pe de o parte, dar și un instrument managerial, pe de altă parte; în orice situație când se previzionează evoluția unei afaceri, transpunerea într-o anumită succesiune logică a ideilor constituie un plan al afacerii respective.

Conținutul planului de afacere este diferit în funcție de domeniul de activitate, caracteristicile pieței, mediul concurențial și o multitudine de alți factori interni și externi.

Nu există un șablon pentru întocmirea de planuri de afaceri. În situația când se urmărește obținerea unei finanțări, trebuie știut faptul că fiecare instituție de finanțare are propriile cerințe și standarde pentru întocmirea documentației de finanțare.

În general, specialiștii în domeniu argumentează necesitatea și oportunitatea întocmirii unui plan de afacere evidențind următoarele caracteristici:

- ⇒ *oferă o imagine de ansamblu asupra afacerii, ferindu-l pe manager de a se pierde în amănunte;*
- ⇒ *dacă este bine întocmit, planul de afacere este în același timp și un studiu de fezabilitate, o garanție a reușitei ideilor de afaceri, a finalizării cu succes a unei afaceri în curs de derulare, un studiu de vitalitate sau de supraviețuire;*
- ⇒ *constituie un instrument de îmbunătățire a managementului firmei. Din practica afacerilor s-a desprins concluzia că este preferabil ca managerii să aibă un plan de afacere, chiar imperfect, decât să acționeze haotic, instinctiv;*
- ⇒ *crează managerului posibilitatea de a-și comunica ideile și proiectele băncilor, investitorilor sau partenerilor potențiali, ajutându-l să identifice și să obțină surse de finanțare.*

*Planul de afacere constituie în același timp și un instrument de autoevaluare a întreprinzătorului. Acesta, va trebui să-și verifice aptitudinile și capacitățile proprii și să evalueze obstacolele ce pot apărea în calea afacerii, prin crearea unor scenarii.*

Din cele prezentate anterior, se pot desprinde două funcții de bază ale planului de afacere și anume:

1. *Funcția de planificare în timp și spațiu a activității sau a afacerii;*
2. *Funcția de creditare - se manifestă în cazul în care afacerea se finanțează din surse externe, prin intermediul unui credit acordat de o bancă sau un investitor.*



FEDERAȚIA NAȚIONALĂ A SINDICATELOR  
DIN INDUSTRIA ALIMENTARĂ



Elaborarea oricărui plan de afacere, se derulează în două etape:

I. *culegerea informațiilor necesare* - se concretizează într-un studiu rapid cu privire la posibilitățile de realizare a afacerii. Cele mai importante informații în această etapă se referă la:

- ◇ *capacitatea de absorbție de către piață a produsului sau serviciului ce se va realiza;*
- ◇ *tendențele pieței și posibilități de expansiune;*
- ◇ *nivelul tehnic și tehnologic;*
- ◇ *necesarul de mașini, utilaje, echipamente și accesorii;*
- ◇ *lista furnizorilor;*
- ◇ *evaluarea costurilor etc.*

II. *sistematizarea și prelucrarea informațiilor în vederea elaborării efective a planului de afacere.*

Înainte de prezentarea unei anume metodologii de elaborare a planului de afacere, trebuie stabilite și alte elemente deosebit de importante, cum ar fi:

- \* *evaluarea gradului de profitabilitate a noii afaceri;*
- \* *modalitatea de finanțare;*
- \* *proiectarea elementelor de cash-flow;*
- \* *evaluarea cât mai exactă a costurilor.*

## 2. Componentele planului de afacere

Atunci când se organizează materialul, nu trebuie uitat că cei cărora le este adresat sunt persoane al căror timp este deosebit de limitat. Informația, trebuie să fie prezentată într-o manieră sistematizată și atractivă, limbajul să fie caracterizat prin corectitudine și concizie, iar materialul trebuie dactilografiat sau procesat pe computer și îndosariat într-un mod cât mai atractiv.

În funcție de destinatar și de scop, planul de afacere cuprinde patru componente:

- scrisoarea explicativă;*
- rezumatul;*
- planul propriu-zis;*
- anexele.*

În cele ce urmează, vom prezenta pe scurt fiecare dintre aceste componente.

### 2.1. Scrisoarea explicativă

Atunci când planul de afacere este trimis la o bancă sau la un potențial investitor în vederea obținerii unei finanțări, trebuie ca acesta să fie însoțit de o scrisoare explicativă. *Aceasta are menirea să trezească atenția adresantului și să pregătească terenul pentru viitoarele negocieri.*

Scrisoarea trebuie să fie concisă, redactată pe o singură pagină.

În *paragraful introductiv* se prezintă motivele pentru care a fost ales adresantul respectiv, subliniind, fără a exagera, importanța și calitățile acestuia.

În *textul scrisorii* se va prezenta foarte pe scurt conținutul planului de afacere, motivul pentru care se solicită creditul, mărimea sumei de bani solicitată și avantajele ce se vor oferi creditorului.

În *încheiere* se precizează disponibilitatea și dorința de a furniza detalii suplimentare asupra afacerii.

La întocmirea scrisorii se recomandă a se utiliza un ton condescendent dar sigur, din care să reiasă că întreprinzătorul are certitudinea reușitei afacerii, pe care a organizat-o cu cea mai mare atenție și o are sub control.

## 2.2. Rezumatul

*Rezumatul cuprinde elementele esențiale ale planului de afacere și anume:*

- ◇ o scurtă descriere a afacerii;
- ◇ descrierea produselor și/sau a serviciilor ce intră sub incidența afacerii;
- ◇ succintă descriere a segmentului de piață vizat prin afacere (piața țintă);
- ◇ scurtă prezentare a echipei manageriale;
- ◇ sumarul previziunilor financiare;
- ◇ obiectivele generale și specifice.

Deși ca întindere deține o mică parte din materialul ce urmează a fi prezentat potențialilor creditori sau investitori, rezumatul prezintă o importanță capitală în obținerea sprijinului acestora.

Rezumatul este plasat înaintea planului de afacere propriu-zis, având rolul de a-l incita pe cititor să îl parcurgă în întregime. Astfel, pentru a nu pierde din vedere aspecte esențiale, se recomandă ca acesta să se întocmească doar după ce s-a elaborat în întregime planul de afacere.

## 2.3 Obiectivele orizontale

În cadrul tuturor proiectelor cu finanțare europeană apare în plus față de alte metodologii necesitatea abordării așa numitelor Obiective orizontale. În cele ce urmează sunt prezentate obiectivele orizontale specifice Fondului Social European - FSE, cel care finanțează programele legate de resursele umane.

### 1. Egalitatea de șanse (egalitatea de gen, nediscriminarea, accesibilitatea persoanelor cu dizabilități)

FSE finanțează proiecte care promovează egalitatea de șanse, nediscriminarea și incluziunea socială. În acest sens, prin implementarea proiectelor finanțate se contribuie la promovarea egalității și tratamentului egal dintre femei și bărbați. Abordarea integratoare a egalității de gen trebuie să fie combinată cu acțiuni specifice pentru creșterea participării durabile și progresului femeilor în activitatea profesională.

Principiul egalității de șanse trebuie luat în considerare atât în elaborarea și implementarea proiectului finanțat din FSE, cât și în desfășurarea activităților proiectului și în identificarea grupului țintă. Astfel, în calitate de solicitant, trebuie

să respectați prevederile legislației în vigoare cu privire la egalitatea de șanse și de tratament între femei și bărbați în domeniul ocupării și al muncii, egalitate de șanse și nediscriminare, și să luați în considerare în implementarea proiectului toate politicile și practicile prin care să nu se realizeze nicio deosebire, excludere, restricție sau preferință, indiferent de: rasă, naționalitate, etnie, limbă, religie, categorie socială, convingeri, gen, orientare sexuală, vârstă, handicap, boală cronică necontagioasă, infectare HIV, apartenență la o categorie defavorizată, precum și orice alt criteriu care are ca scop sau efect restrângerea, înlăturarea recunoașterii, folosinței sau exercitării, în condiții de egalitate, a drepturilor omului și a libertăților fundamentale sau a drepturilor recunoscute de lege, în domeniul politic, economic, social și cultural sau în orice alte domenii ale vieții publice.

Principiul egalității de șanse trebuie aplicat și în domeniul procedurilor de achiziție din cadrul proiectelor finanțate, cu respectarea legislației în vigoare.

**2. Dezvoltarea durabilă** (poluatorul plătește, reziliența la dezastre, utilizarea eficientă a resurselor, atenuarea și adaptarea la schimbările climatice, conservarea și protecția biodiversității)

Proiectele finanțate prin FSE vor fi elaborate și implementate având în vedere strategia UE privind dezvoltarea durabilă. Activitățile proiectelor vor urmări principiile dezvoltării durabile pe parcursul diverselor etape de implementare, astfel încât să se asigure protecția mediului, a resurselor și a bio-diversității. În acest context, proiectele pot oferi pregătire pentru dezvoltarea competențelor de management al mediului și tehnologiilor de mediu. Obiectivul general al promovării dezvoltării durabile este de a avea oameni mai bine pregătiți pentru a face față provocărilor prezente și viitoare și pentru a acționa cu responsabilitate față de generațiile viitoare. În acest scop, inițiativele luate în considerare vor avea în vedere toate domeniile fundamentale ale învățării, respectiv a învăța pentru a cunoaște, pentru a acționa, pentru a conviețui și de se înnoi pe sine și societate. Dezvoltarea durabilă poate fi definită simplu ca o calitate mai bună a vieții pentru toată lumea, atât pentru prezent cât și pentru generațiile viitoare. Dezvoltarea durabilă înseamnă: dezvoltare economică echilibrată și echitabilă; nivele înalte de ocupare, coeziune socială și incluziune; un înalt nivel de protecție a mediului și o utilizare responsabilă a resurselor naturale; o politică coerentă care generează un sistem politic deschis, transparent și justificabil; cooperare internațională efectivă în vederea promovării dezvoltării durabile globale (Strategia Gothenburg, 2001)

### 3. Inovare și TIC

În implementarea obiectivelor și priorităților specifice, FSE va sprijini promovarea și abordarea integrată a activităților inovatoare întreprinse în cadrul proiectelor. În FSE, provocarea tehnologică este abordată atât ca o acțiune specifică, cât și ca o prioritate orizontală privind accesul tuturor, indiferent de categoria socială, la societatea informațională. Astfel, proiectele finanțate prin FSE vor urmări promovarea unui factor important pentru îmbunătățirea competitivității și pentru crearea de noi locuri de muncă și pentru întărirea potențialului de îmbunătățire a calității vieții. FSE finanțează proiecte care contribuie la dezvoltarea



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

societății informaționale, o societate în care informația și TIC se utilizează la scară largă și la costuri reduse, dezvoltarea societății bazate pe cunoaștere, pentru a sublinia faptul că cea mai valoroasă achiziție este investiția în capitalul intangibil uman și social și că factorii cheie sunt cunoașterea și creativitatea. Această nouă societate prezintă mari oportunități: poate însemna noi oportunități ocupaționale, mai multe locuri de muncă menite să împlinească ființa umană, noi instrumente în educație și formare, acces mai ușor la serviciile publice, creșterea incluziunii sociale a persoanelor dezavantajate.

#### **4. Îmbătrânirea activă**

Având în vedere creșterea numărului persoanelor vârstnice și rolul lor în societate, necesitatea promovării unor inițiative eficiente de promovare a „îmbătrânirii active” și asigurarea de oportunități pentru forța de muncă vârstnică devine din ce în ce mai relevantă. În acest context, FSE va finanța proiecte care contribuie la promovarea îmbătrânirii active. Promovarea și susținerea acestui obiectiv orizontal prezintă beneficii și pentru angajatori, prin: implicarea în echipe mixte a persoanelor cu vârste diferite, care combină avantajele competențelor diferitelor grupe de vârstă, având în vedere studiile de caz care indică o creștere a bunăstării, atitudini mai pozitive privind munca și creșterea capacității de ocupare a persoanelor vârstnice. În plus, există un impact pozitiv asupra tuturor angajaților în ceea ce privește relațiile dintre generații și asupra cunoașterii și atitudinilor față de colegii mai vârstnici.

#### **5. Abordarea transnațională și internațională**

FSE va sprijini inițiative transnaționale și interregionale, în special prin schimbul de informații, experiență, rezultate și bune practici și prin dezvoltarea abordărilor complementare și acțiunilor coordonate sau comune. Finanțarea acțiunilor transnaționale și interregionale contribuie la promovarea și susținerea inovării prin schimbul de experiențe privind activitățile inovatoare în ceea ce privește ocuparea, identificarea și implementarea celor mai bune practici privind crearea unor locuri de muncă mai multe și mai bune, consolidarea politicilor și practicilor în ceea ce privește ocuparea și dezvoltarea rețelelor la nivel european, precum și consolidarea capacității organizațiilor de a se implica activ în promovarea ocupării și incluziunii sociale. Prin FSE sunt finanțate proiecte privind sprijinirea inițiativelor transnaționale și a parteneriatelor la nivel european, urmărindu-se astfel dezvoltarea resurselor umane și crearea unei piețe a muncii inclusive, dezvoltarea programelor comune pentru promovarea ocupării, dezvoltarea de noi metode pentru combaterea discriminării și a inegalităților pe piața muncii, înființarea de parteneriate pentru schimbul de experiență în ceea ce privește adaptarea formării profesionale la noile tehnologii, promovarea transferului de expertiză privind incluziunea și ocuparea șomerilor de lungă durată și dezvoltarea studiilor transnaționale comparative.

### **2.4. Componentele planului de afacere**



FEDERAȚIA NAȚIONALĂ A SINDICATELOR  
DIN INDUSTRIA ALIMENTARĂ

În cele ce urmează, vom prezenta într-o manieră sistematizată principalele elemente ce trebuie incluse într-un plan de afacere. Prezentarea este generală și elastică, încercând să surprindă multiplele aspecte ce derivă din practică.

În anexele prezentului suport de curs este prezentată metodologia care se va utiliza în cadrul acestui proiect – Planul de afacere și Grila de evaluare.

## **I. Descrierea afacerii**

A. *descrierea firmei care își propune realizarea unei anumite afaceri:*

- a) -scurt istoric al firmei;
- b) -obiectul de activitate;
- c) -descrierea produselor realizate;
- d) -perspectivele de dezvoltare ale firmei;

B. *domeniul de activitate:*

- a) care este domeniul de activitate în care firma intră în concurență cu altele;
- b) în ce stadiu de dezvoltare se va afla domeniul de activitate aflat sub incidența afacerii preconizată a se iniția;

C. *obiectivele propuse:*

- a) strategia adoptată;
- b) obiectivele pe termen lung;

## **II. Descrierea pieței produsului sau serviciului aflat sub incidența afacerii**

A. *descrierea actualilor clienți și sau a celor potențiali:*

- a) caracterizarea actualilor clienți;
- b) studiul comportamentului consumatorilor;
- c) veniturile clienților și modalitatea de achiziție a produselor;

B. *descrierea produsului ce se află sub incidența afacerii:*

- a) identificarea produsului și/sau a serviciilor;
- b) parametrii economici ai produsului și/sau a serviciilor: preț de vânzare, costuri implicate, competitivitate, profitul înregistrat etc.

C. *caracterizarea segmentului de piață:*

- a) localizarea geografică a pieței de desfacere;
- b) mărimea pieței;
- c) tendințele pieței, ritmuri de creștere sau dezvoltare;
- d) caracteristici specifice;
- e) identificarea pieței țintă;

D. *descrierea concurenței:*

- a) enumerarea principalilor concurenți;
- b) caracterizarea produselor concurente;
- c) reputația concurenței;
- d) modul de realizare a distribuției în cazul concurenței;
- e) mărimea segmentului lor de piață;
- f) avantajele pe care le deține concurența: fonduri, manageri, patente etc;

## **III. Descrierea modului de organizare și a managementului practicat**

A. *Caracterizarea procesului de producție:*

- a) descrierea procesului de producție și etapele sale de bază, precum și evaluarea timpului și a fondurilor necesare fiecăreia;
  - b) precizarea necesarului de materii prime, a furnizorilor, a modalităților de control al calității;
  - c) determinarea necesarului de utilaje, mașini, instalații, echipamente, aparate etc.;
  - d) determinarea capacității de producție;
  - e) caracterizarea modalității de organizare a fluxului producției;
- B. Managementul practicat:**
- a) organigrama firmei;
  - b) prezentarea echipei manageriale;
  - c) precizarea ariei de responsabilitate a conducătorilor;
  - d) modalitatea de control și supraveghere a personalului;
- C. Structura de personal; politica de personal a firmei:**
- a) determinarea necesarului de personal;
  - b) calificarea personalului;
  - c) modalitatea de recrutare a personalului;
  - d) modalitatea de retribuire și de stimulare în muncă;
  - e) necesitatea participării la cursuri de calificare sau perfecționare a personalului;
- D. Temele orizontale (specific proiectelor cu finanțare europeană)**
- a) Egalitatea de șanse
  - b) Tehnologia informației
  - c) Dezvoltare durabilă și eficiență energetică

#### **IV. Informații financiare**

- A. determinarea potențialului financiar, cu ajutorul următorilor indicatori:**
- a) patrimoniul net;
  - b) capitalul social;
  - c) capacitatea de autofinanțare;
  - d) capacitatea de plată;
  - e) solvabilitatea;
- B. determinarea rezultatelor economico-financiare, prin:**
- a) cifra de afaceri;
  - b) amortismente anuale;
  - c) profitul brut și net etc.
- C. dimensionarea financiară a investiției, deci stabilirea volumului investiției și a structurii sale;**
- D. analiza pragului de rentabilitate;**
- E. previziuni financiare;**

#### **2.4. Anexe**

*Anexele cuprind documente și informații suplimentare ce pot fi aduse în sprijinul afacerii alese și prezentate de planul de afacere, ca de exemplu:*

- ◆ rezultate ale studiilor de piață;
- ◆ broșuri, pliante și alte materiale care să justifice prețurile și proveniența bunurilor ce urmează a fi cumpărate;
- ◆ documente legale;
- ◆ fotografii;
- ◆ desene, planuri;
- ◆ rapoarte de evaluare;
- ◆ certificate de sarcini fiscale;
- ◆ C.V.-urile responsabililor de proiect;
- ◆ documente contabile etc.

*Dimensiunea recomandată a planului de afacere este de 12-15 pagini + anexe, astfel încât să poată fi prezentat verbal în 20 - 30 de minute. Rezumatul nu trebuie să depășească 3 - 4 pagini, pentru a putea fi expus în maximum 5 minute, însă trebuie astfel conceput încât să trezească interesul destinatarului.*

Realizarea și utilizarea planului de afaceri constituie o adevărată “piatră de încercare” pentru conducerea firmei. Este deosebit de important ca pe parcursul derulării afacerii, managerii să se adapteze rapid la schimbările intervenite în mediul economic. Actualizarea prevederilor planului de afacere în funcție de evoluția factorilor de mediu economic se constituie ca o componentă de bază a gândirii manageriale, cu contribuții decisive în susținerea scopurilor și obiectivelor stabilite și creșterea șanselor de succes.

## Bibliografie

1. Antonoaie, N., Foriș, T., Sumedrea, S., Constantin, S. *Managementul firmei*. Ed. Leda, Constanța, 2000
2. Drucker, P. F. *Inovația și sistemul antreprenorial*. Ed. Enciclopedică, Buc., 1993
3. Foris, T., *Planul de afacere*, Ed. Universității Transilvania din Brașov, 2015
4. Fraise, H. *Manuel de l'ingenieur d'affaires*. Edition Dunod, 1990
5. Glouchevitch, Ph. *JUGGERNAUT - Cheile succesului german în afaceri*. Ed. SEDONA, Timișoara, 1996
6. Ohmae, K., *Inteligența strategului. Arta afacerilor în Japonia*, Editura Teora, București, 1998



## **Formular Standard Plan de Afacere (Anexa 1)**

### **“Performanța economică prin antreprenoriat în Regiunea Centru”**

**Numele cursantului:**

**Statut:**

**Locul de munca:**

Specializarea/Domeniul ocupational

**CNP:**

**Seria si numarul actului de identitate:**

**Adresa:**

**Telefon:**

**E-mail:**

**Data completarii:**

## **CUPRINSUL PLANULUI DE AFACERE**

### **I. Cuprins**

**II. REZUMATUL PLANULUI DE AFACERE**

**III. DESCRIEREA AFACERII**

**IV. DESCRIEREA PRODUSELOR SAU SERVICIILOR**

**V. ANALIZA PIETEI**

**VI. PLANUL DE MARKETING**

**VII. PLANUL OPERATIONAL**

**VIII. MANAGEMENT SI ORGANIZARE**

**IX. PLANUL FINANCIAR**

**X. ANEXE**

**II. REZUMATUL PLANULUI DE AFACERI**







Realizați un rezumat al planului de afacere într-un limbaj profesional, în maximum o pagină.

Tineți minte că această parte este citită de investitori în primul rând; dacă nu atrage atenția asupra potențialului afacerii și nu stârnește interesul, este posibil ca finanțatorii să nu citească mai departe!

### **III. DESCRIEREA AFACERII**

- Descrieți pe larg afacerea dvs., obiectivele, modul de funcționare, acționariatul;
- Includeți câteva informații despre industria în care veți activa, mai ales dacă acesta este un domeniu de nișă sau unul cu care potențialii investitori nu sunt familiarizați. Descrieți situația industriei, precum și orice estimări în ceea ce privește creșterea economică și schimbările în următorii ani - și modul în care societatea dumneavoastră se va adapta sau va valorifica aceste schimbări  
Prezentați motivele pentru care credeți că afacerea va fi una de succes. Realizați o listă cu punctele forte specifice și competențele dumneavoastră și ale echipei;
- Introduceți și orice considerente juridice speciale, pe care ar trebui să le cunoască investitorii: licențe necesare, condiții speciale de muncă, de mediu, taxe de autorizare etc.;
- Dacă aceasta este o afacere de vânzare cu amănuntul, ce vindeți și cui? Cum vă situați pe piață?;
- Utilizați atât concepte precum ‘satisfacerea nevoilor clienților’ – dar precizând exact ce, cum și de ce, cât, și estimări privind vânzarile în unități (la acest paragraf nu este nevoie să precizați ținte financiare, ci numai operaționale).

### **IV. DESCRIEREA PRODUSELOR SAU SERVICIILOR**

- Descrieți produsul și/sau serviciile oferite, în contextul climatului actual pentru acest tip de afacere;
- Ce nevoi satisfac produsele/serviciile oferite?
- Cum și de ce sunt mai bune produsele dvs. decât cele ale competiției?





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

- Care sunt prețurile la care vor fi vândute produsele/serviciile dvs. și cum se situează ele în raport cu prețurile competitorilor?
- Ce calități sau avantaje competitive au produsele sau serviciile dvs.?
- Aveți posibilitatea să atașați desene, specificații, broșuri și alte materiale de marketing, capturi de ecran Web și fotografii de prototipuri la sfârșitul planului de afacere, pentru a completa aceste informații.

## V. ANALIZA PIETEII

- Elaborați analiza mediului extern al afacerii dumneavoastră; includeți referiri la legislația și reglementările relevante, situația economică, informații cu privire la structura populației și la mediul tehnologic etc.;
- Includeți o descriere a pieței pe care veți activa, precum și o analiză a principalilor competitori;
- Analizați avantajele competitive ale produselor/serviciilor principalilor dumneavoastră competitori;
- Colectați informații în vederea analizării modului în care ele vor influența activitatea viitoare despre orice alți factori pe care îi considerați relevanți;
- Elaborați o analiză SWOT a afacerii dvs.

## VI. PLANUL DE MARKETING

- Includeți informații cu privire la clienții dvs. în funcție de vârstă, gen și nivelul veniturilor (dacă este vorba despre persoane fizice), respectiv tipul de companii în funcție de cifra de afaceri și locație geografică;
- Aflați cât de mare este piața, precum și tendințele și modificările anticipate. Dacă prevedeați orice obstacole, cum le veți depăși? Realizați (dacă știți și aveți capacitățile necesare) și cercetări independente: de exemplu explorați modelele de trafic în cartierul în care aveți de gând să vă localizați, aflați care este competiția directă și indirectă pentru compania dumneavoastră (includeți în mod obligatoriu lista principalilor concurenți) etc;
- Planul dvs. ar trebui să includă statistici solide, cifre, precum și alte detalii care vor pune bazele pentru proiecțiile dvs. de vânzări și perspectivele pe termen lung ;
- Decideți cum vor fi stabilite prețurile;



FEDERAȚIA NAȚIONALĂ A SINDICATELOR  
DIN INDUSTRIA ALIMENTARĂ



- Includeți informații cu privire la politica de vânzări, precum și o previzionare a acestora pe termen scurt, mediu și lung;
- Descrieți nișa dvs. de piață și strategia dvs. pentru a o ocupa;
- Cum veți promova afacerea dvs. și cum vă veți maximiza bugetul pentru publicitate? Veți folosi networkingul social, târguri, adeziunea la un grup de afaceri, ș.a.m.d.?
- Care este imaginea pe care doriți să o oferiți companiei și prin ce eforturi de publicitate și promovare doriți să o sprijiniți?
- Motivați fiecare decizie privind strategia aleasă.

## **VIII. MANAGEMENT ȘI ORGANIZARE**

•

Includeți informații privind conducerea afacerii, profilele persoanelor din conducere, atribuțiile posturilor și limitele de competență;

- Proceduri de înlocuire a persoanelor din conducere în caz de incapacitate temporară sau permanentă;
- Prezența structurii organizatorice;
- Includeți informații privind previziunea și gestionarea riscurilor.

## **IX. PLANUL FINANCIAR**

- Evaluați cheltuielile de investiție;
- Realizați o previzionare a cheltuielilor directe și indirecte și a veniturilor pe 18 luni;
- Puteți include și o proiecție a profitabilității afacerii pe 3 ani;
- Analizați cash flow-ul și identificați sursele de finanțare necesare, precum și costurile aferente atragerii finanțării respective;
- Prezența unei strategii de recuperare a investiției ;
- Realizați o analiză a volumului vânzărilor în funcție de diferiți factori.



**Grilă de evaluare Plan de Afacere (Anexa 2)**

**GRILA DE EVALUARE**

Nr.	Indicatori	Punctaj	Observații
<b>INDICATORI PENTRU EVALUAREA PROIECTULUI</b>			
	<b>1. REZUMATUL PLANULUI DE AFACERE</b>		
	S1. Este realizat un sumar executiv?		
	S2. Sunt descrise pe scurt produsele și serviciile?		
	S3. Sunt descriși pe scurt clienții, piața și competiția?		
	S4. Este prevăzută investiția inițială și utilizarea acesteia?		
	S5. Sunt indicate sursele de profitabilitate?		
	<b>1. DESCRIEREA AFACERII</b>		
	S6. Este descrisă pe larg afacerea, obiectivele, modul de funcționare?		
	S7. Sunt descrise produsele / serviciile ce se vor vinde/presta, inclusiv caracteristici speciale, precum și beneficii pentru consumator, care merg dincolo de structura produsului / serviciului?		
	S8. Este specificată industria în care activează?		
	S9. Sunt prezentate motivele considerate a asigura succesul afacerii? Există o listă cu punctele forte specifice și competențele echipei și managerului?		
	S10. Sunt enumerate considerente juridice speciale, pe care ar trebui să le cunoască investitorii: licențe necesare, condiții speciale de muncă, de mediu, taxe de autorizare, etc?		
	<b>3. DESCRIEREA PRODUSELOR SAU SERVICIILOR</b>		
	S11. Sunt descrise produsele și / sau serviciile oferite, în contextul climatului actual pentru acest tip de afacere?		
	S12. Sunt descrise calitățile sau avantajele tehnice ale produsului sau serviciului prezentat,		

	care va face afacerea să fie mai bună decât competiția?		
	<b>4. ANALIZA PIETEI</b>		
	<b>S13.</b> Este inclusă o descriere a pieței în care va activa, precum și o analiză a principalilor competitor?		
	<b>S14.</b> Sunt analizate avantajele competitive ale produselor / serviciilor principalilor competitori?		
	<b>S15.</b> Sunt prezentate informații, în vederea analizării modului în care ele vor influența activitatea viitoare ?		
	<b>S16.</b> Este elaborată o analiză SWOT a afacerii?		
	<b>5. PLANUL DE MARKETING</b>		
	<b>S17.</b> Sunt stabiliți cu exactitate clienții dvs. în funcție de vârstă, gen și nivelul veniturilor (dacă este vorba despre persoane fizice), respectiv tipul de companii în funcție de cifra de afaceri și locație geografică?		
	<b>S18.</b> Este prezentată dimensiunea pieței, precum și tendințele și modificările anticipate? Cum vor fi depășite obstacolele? Sunt prezentate cercetări independente? Sunt incluse statistici solide, cifre, precum și alte detalii, care pun bazele pentru proiecțiile de vânzări și perspectivele pe termen lung		
	<b>S19.</b> Este descrisă metodologia de stabilire a prețurilor?		
	<b>S20.</b> Este prevăzută modalitatea de promovare a afacerii și cum vor fi maximizate beneficiile de imagine?		
	<b>S21.</b> Alocați cheltuieli inițiale de promovare și marketing în cash flow.		
	<b>6. PLANUL OPERAȚIONAL</b>		
	<b>S22.</b> Sunt incluse informații privind toate operațiunile procesului de producție / furnizare?		
	<b>S23.</b> Sunt prezentate informații cu privire la spațiile de care este nevoie pentru derularea activităților de producție / vânzare / furnizare /		

	management și organizare, inclusiv informații privind costurile și modalitățile de dobândire ale acestora?		
	<b>S24.</b> Sunt explicate avantajele localizării afacerii într-un anumit loc?		
	<b>S25.</b> Sunt prezentate echipamentele de care este nevoie în derularea afacerii și costurile acestora?		
	<b>S26.</b> Sunt prezentate autorizațiile, certificatele, licențele, brevetele și mărcile de care va avea nevoie, precum și costurile și procedurile de dobândire a acestora?		
	<b>S27.</b> Este inclus în cadrul planului operațional informații referitoare la furnizori, termene și modalități de plată, stocuri de mărfuri, aprovizionare?		
	<b>7. MANAGEMENT ȘI ORGANIZARE</b>		
	<b>S28.</b> Sunt incluse informații privind conducerea afacerii, profilele persoanelor din conducere, atribuțiile posturilor și limitele de competență?		
	<b>S29.</b> Este prezentată structura organizatorică?		
	<b>S30.</b> Sunt incluse informații privind previziunea și gestionarea riscurilor?		
	<b>VIII. PLANUL FINANCIAR</b>		
	<b>S31.</b> Sunt prezentate cheltuielile de investiție?		
	<b>S32.</b> Este realizată o previzionare a cheltuielilor directe și indirecte și a veniturilor pe 12 luni?		
	<b>S33.</b> Este inclusă o proiecție a profitabilității afacerii pe 3 ani?		
	<b>S34.</b> Este prezentată o strategie de recuperare a investiției?		
	<b>TOTAL</b>		