# Start-up Hub:
# INTRODUCERE ÎN ANTREPRENORIAT
# 7 STUDII DE CAZ
# Utilizarea cunoștințelor TIC în dezvoltarea afacerii

| MODUL | Descriere | Capitole | Competente dobândite |
|---|---|---|---|
| 1. Identificarea competențelor personale | Cum să identificați abilitățile personale, să definiți un produs sau serviciu și să stabiliți prețurile. Subiectele suplimentare includ abilități de prezentare și servicii pentru clienți, retenție și programe de loialitate. | • Recunoașterea/Identificarea competențelor<br>• Generarea veniturilor<br>• Crearea unei prezentări<br>• Păstrarea înregistrărilor<br>• Furnizarea unui serviciu bun pentru clienți | • Prezentarea<br>• Vânzarea<br>• Identificați structurile juridice<br>• Înțelegeți ROI<br>• Rezolvarea conflictului |
| 2. Inițiera unui proiect antreprenorial in domeniul IT | Despre gândirea antreprenorială și modul în care antreprenoriatul diferă de alte oportunități de angajare. Sunt identificate instrumente de cercetare în afaceri și cum este pregătit un plan de afaceri. | • Gândește ca un antreprenor<br>• Planifică ca un antreprenor<br>• Decide ca un antreprenor<br>• Scrierea planului de afaceri | • Cercetare oportunități<br>• Elaborarea un plan de afaceri<br>• Gândire antreprenorială<br>• Înțelegerea mediilor de afaceri |
| 3. Dezvoltarea unei afaceri de succes | Descoperă cum să faci o afacere să rămână profitabilă definind un proces de schimbare. Evaluarea avantajelor și dezavantajele schimbărilor de produse. Pregătirea un plan de schimbare și comunicarea schimbărilor tuturor părților interesate. | • Evaluarea planului de afaceri<br>• Analiza clienților și a pieței<br>• Implementați, evaluați și anticipați schimbările<br>• Revizuiți planul de afaceri | • Optimizarea proceselor<br>• Evaluarea afacerilor<br>• Responsabilități juridice, sociale și etice<br>• Analiza cost-beneficiu |
| 4. Luarea inițiativelor | Cum să transferați competențele de la un tip de loc de muncă la altul pentru a reuși pe piață. Analiza aspectelor juridice ale deținerii unei afaceri. Discuții despre modul de pregătire a unei propuneri de finanțare. | • Utilizarea rețelelor sociale ca instrument de promovare a afacerii<br>• Crearea unei afaceri de consultanță<br>• Finanțarea unei noi afaceri<br>• Protejarea noii afaceri | • Rețele sociale<br>• Asigurarea unei afaceri<br>• Identificați sursele de finanțare<br>• Pregătiți propunerea de finanțare |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | • Evaluați aptitudinile personale |
| 5. Activarea unui e-Business | Definește e-business și introduce modalități în care aplicațiile e-business pot fi utilizate pentru a rezolva problemele de afaceri. Introducere în gestionarea proiectului și sunt analizate instrumentele folosite pentru a măsura succesul unei afaceri. | • Ce este rețeaua de bandă largă?<br>• Pregătirea afacerii pentru a utiliza bandă largă<br>• Evaluarea performanței afacerii. | • Luarea deciziilor<br>• Stabilirea obiectivelor<br>• Aplicații E-business<br>• evaluare/măsurare E-business<br>• internet Marketing |
| 6. Furnizarea de servicii de outsourcing | Importanța formalizării relațiilor de afaceri printr-un contract. Structura juridică a unui contract. Revizuirea contractelor comerciale comune, cererea de ofertă și oferta rezultată. | • Oportunități de angajare în cadrul contractelor<br>• Rolul contractelor în relațiile de afaceri<br>• Cererea de propunere | • Negociere<br>• Protocoale de întâlnire<br>• Structura contractului<br>• Procesul de licitare<br>• Strategii de stabilire a prețurilor |
| 7. Pregătirea unui contract | Analiza unor aspecte legate de proprietatea întreprinderilor, inclusiv resursele, procesul de luare a deciziilor, contractele și cercetarea. Introduce, de asemenea, structuri normale de afaceri, responsabilități departamentale și stabilirea unui credit de afaceri. | • Identificarea structurii afacerii<br>• Crearea unei structuri de afaceri<br>• Extinderea structurii afacerii | • Delegarea atribuțiilor<br>• Comunicări de afaceri<br>• Obținerea resurselor<br>• Procesul de împrumut |

**Introducere**

Cursul INTRODUCERE ÎN ANTREPRENORIAT este conceput pentru a vă ajuta să dezvoltați abilitățile ANTREPRENORIALE folosindu-vă de cunoștințele dvs. din domeniul TIC. INTRODUCERE ÎN ANTREPRENORIAT se concentrează pe predarea competențelor financiare în afaceri, care au un rol esențial pentru a vă ajuta să reușiți în afaceri. Conceptele importante sunt consolidate prin intermediul a șapte module, care ilustrează o serie de studii de caz de afaceri și vă expun oportunități de antreprenoriat cu suport TIC.

**Ce este un antreprenor?**

Un antreprenor este o persoană care recunoaște o oportunitate pe piață și consideră că poate profita de ea deschizând o noua afacere.

Uneori, antreprenorii creează un element nou sau serviciu care este în curând dorit de o listă tot mai mare de clienți.

Un exemplu în acest sens este telefonul inteligent. În urmă cu câțiva ani, nimeni nu credea că telefonul mobil necesită altceva decât să poată efectua și primi apeluri telefonice. În mod similar, asistenții personali (PDA) și playerele muzicale mobile au devenit din ce în ce mai populare. A existat o oportunitate de a consolida aceste dispozitive întrunul singur realizat de cei cu o mentalitate antreprenorială.

**De ce ar trebui să vă gândiți la antreprenoriat?**

Este posibil să nu existe multe locuri de muncă IT în zona dvs. chiar acum.

Poate comunitatea dvs. are nevoie și ar putea beneficia de serviciile și/sau produsele pe care veți oferi.

Poți fi șeful tău!

Dar dacă nu vreau sau nu reușesc să devin antreprenor?

Acest curs este conceput pentru a vă ajuta să vă îmbunătățiți abilitățile pe care le-ați folosi ca angajat în orice loc de muncă.

**Competențele și cunoștințele pe care le-ați dobândit prin educația formala sau informală, cum ar fi cele din domeniul TIC sunt cunoscute sub numele de abilități specifice unui anumit domeniu (HARD SKILLS).**

**Multe dintre abilitățile pe care le învățați în acest program sunt competențe interpersonale, cunoscute și sub numele de "aptitudini soft" sau SOFT SKILLS**

De exemplu cu ajutorul competențelor specifice - diploma de studii, cursuri tehnice, certificări IT - ești acceptat la un interviu pentru un loc de muncă. Dar este esențial să ai și abilități interpersonale pentru a obține și a păstra locul de muncă pentru care concurezi.

Competențele specifice (Hard Skills) sunt cuantificabile. Puteți proba cu ușurință expertiza printr-un test sau o demonstrație. Câteva exemple de abilități pe care le-ați învățat pe durata studiilor și cursurilor de perfecționare sunt:

- Limbaje de programare (C, C++, Java, PhP, etc)
- Arhitectura PC
- Sisteme de operare
- Rețele de calculatoare
- Securitatea sistemelor informatice

**Competențe interpersonale (SOFT SKILLS)** nu sunt ușor de măsurat. Câteva exemple sunt:

- Lucru în echipa
- Capabil să lauzi și să critici
- Gândire creativă pentru a rezolva o problemă
- Inițiativă
- Responsabilitate

Aceste abilități vă pot face un antreprenor mai bun sau un angajat mai bun. Când alți oameni vor să lucreze cu dvs. pentru că aveți expertiza de care au nevoie și pentru că au încredere și respect față de dvs., veți fi apreciați și căutați.

Cursul are șapte module. Fiecare modul este un studiu de caz despre o persoană sau persoane care decid să devină antreprenori.

Fiecare studiu de caz discută abilitățile de bază ale managementului afacerilor. Unele dintre acestea sunt abilități "HARD", cum ar fi scrierea unei propuneri/contract sau gestiunea financiară. Unele dintre acestea sunt abilități interpersonale (SOFT), cum ar fi servicii pentru clienți și ascultarea activă.

Mai multe studii de caz au laboratoare. Laboratoarele pot fi făcute individual sau ca parte a unui grup de participanți la curs.
Un exemplu este Laboratorul "Revizuirea unei prezentări de vânzări". În acest laborator, analizați prezentarea de vânzări dată de personajul principal, Mihai.
Apoi vă imaginați doua scenarii:
1. Trebuie să vă decideți dacă îl veți plăti pentru a vinde produsul / serviciul prezentat pentru dvs.
2. Imaginați-vă că sunteți la concurență cu Mihai pentru a oferi același produs/serviciu.
Prezentați informațiile suplimentare sau modificările pe care le puteți face în prezentarea de vânzări.

Dacă vă decideți să deveniți antreprenor, credem că acest curs vă va oferi mai multe avantaje competiționale.
Chiar dacă decideți să nu deveniți antreprenor, știm că abilitățile pe care le-ați învățat în acest curs vă vor face un angajat foarte valoros.

## STUDIU DE CAZ #1
## Identificarea competențelor personale

1. **Expertiza costă! (Valoarea expertizei)**

În acest studiu, Mihai își dă seama că abilitățile TIC pe care le-a dobândit prin intermediul cursurilor din școală sunt valoroase pe piața din comunitatea locală. Mihai a absolvit cursuri de programare, sisteme de operare si rețele.
Mihai este încântat când prietena sa, Ioana, îi spune că serviciile gratuite pe care le face pentru prietenii săi sunt de fapt servicii valoroase pe care alții ar fi dispuși să le plătească. Abilitățile pe care le are deja pot deveni fundamentul unei afaceri mici. Însă Mihai va descoperi în curând că asta înseamnă mult mai mult decât să emiți o factură!

Până la sfârșitul acestui studiu de caz, veți:

- Identificați abilitățile care au valoare pe piață.
- Explicați responsabilitățile sociale, legale și etice ale unui antreprenor.
- Descrieți modul în care o afacere generează venituri.
- Descrieți elementele de bază ale unei prezentări de vânzări pentru clienți.
- Înțelegeți elementele de bază ale contabilității companiei.
- Explicați instrumentele pe care întreprinderile le utilizează pentru a dezvolta afacerea.

### 1.1. Ce este un set de competențe personale?

Primul pas în călătoria lui Mihai începe cu identificarea setului său de aptitudini personale. Un set de competențe reprezintă o combinație de abilități care îi permit unei persoane să-și găsească un loc de muncă.
De exemplu, setul de competențe necesar pentru a adăuga memorie la un computer include cunoașterea hardware-ului intern al unui computer și abilitatea de a demonta și reasambla hardware-ul.
Dar, dacă treaba este să-i înveți pe alții cum să adauge memoria, setul de competențe ar trebui să includă atât abilitățile tehnice, cât și abilitatea de a comunica eficient.

Mihai începe să-și pună câteva întrebări:

Ce certificări sau/și sau diplome am eu?
Ce premii am câștigat?
Ce cursuri am urmat eu dupa terminarea studiilor?
Ce experiență de muncă am?
Ce fac acasă, la școală?
Ce îmi spun ceilalți că fac bine?
Ce îmi place să fac?

După ce lista lui Mihai este completă, el trebuie să-l organizeze în abilități care sunt importante pentru clienți și angajatori. Competențele pot fi împărțite în două categorii principale: HARD SKILLS și SOFT SKILLS.

**1.1.1. Abilități specifice unui anumit domeniu (HARD SKILLS)**
Competențele "**HARD**" sunt cuantificabile și ușor de demonstrat. De exemplu, cunoașterea unei limbi străine este ușor de demonstrat prin trecerea unui test sau conversarea cu cineva. Competențele **HARD** sunt adesea asociate cu educația formală, cu o certificare sau cu o diplomă.

**Competențe interpersonale (SOFT SKILLS)**
**1.1.2. Abilitățile interpersonale** arată cum ne raportăm la ceilalți. Acestea includ comunicarea eficientă, creativitatea, rezolvarea problemelor, flexibilitatea, fiabilitatea și capacitatea de a asculta. Aceste aptitudini sunt foarte apreciate de către clienți și angajatori, dar sunt mai dificil de demonstrat.

Unele moduri în care pot fi demonstrate abilitățile moi includ:

- Conducerea echipei sau participarea într-o echipă
- Capacitatea de a învăța pe alții
- Susținerea unui discurs sau a unei prezentări
- Participarea activă la dezbateri
- Voluntariat
- Obținerea recomandărilor de la profesori sau colegi
- Obținerea de premii din partea organizațiilor școlare sau comunitare

Mihai își analizează competențele. El vede că își poate folosi expertiza în multe feluri. El ar putea continua să facă mici servicii pentru prietenii săi și să se ofere voluntar pentru organizațiile comunitare, cum ar fi "Agenția pentru ocuparea forței de muncă" unde lucrează Ioana. El ar putea căuta un loc de muncă care să-și folosească abilitățile din domeniul TIC.

**Mihai, de asemenea, se gândește la sugestia Ioanei de a-și deschide propria afacere și începe să-și folosească expertiza.**

Lui Mihai îi place ideea de a-și folosi abilitățile pentru a face bani. Îi place și flexibilitatea pe care o oferă poziția de antreprenor.
Dar cum ar putea fi o afacere diferită de ceea ce face acum?
Unii dintre prietenii lui îi plătesc deja o sumă mică pentru ajutorul lui.

Este important ca Mihai să-și dea seama că începerea unei afaceri implică mai mult decât primirea de venituri de la oameni pentru serviciile/produsele pe care le oferă. Există cerințe sociale, etice și legale ale afacerilor, care ar putea să nu se aplice atunci când oferă servicii pentru prietenii săi.
De exemplu, dacă oamenii colectează, vând sau comercializează cu prietenii cărți cu teme sportive, acest lucru este considerat un hobby. Scopul este să te distrezi, să nu cumperi și să vinzi cărți pentru a face bani. Dacă aceiași oameni au deschis un magazin pentru a putea cumpăra, vinde sau comercializa cărți, cu scopul de a face bani, această activitate este considerată o afacere.
Ei ar fi responsabili pentru păstrarea registrelor contabile ale vânzărilor și achizițiilor și pentru plata impozitelor pe banii care se fac.

**Mihai trebuie să se întrebe: Vreau să încep o afacere?**

Persoanele care dețin propriile afaceri sunt numite antreprenori. Recompensele antreprenoriale includ posibilitatea de a vă controla timpul și, de asemenea, șansa de a construi o afacere valoroasă. Dar există și riscuri pentru antreprenoriat:

Mihai vrea cu adevărat să fie persoana care ia toate deciziile?
Este dispus să facă sacrificiile necesare pentru a finaliza serviciul pentru client?
Are auto-disciplina pentru a-și gestiona timpul?
Poate risca sa-și piardă timpul sau banii?
Mihai își dă seama că are nevoie de ajutor pentru a lua această decizie.

Mihai îi adună pe prietenii săi Maria și Alex și pe "clientul" său, Ioana, pentru a-l ajuta să-și evalueze în continuare competențele și să determine dacă proprietatea este pentru el.
Acești oameni sunt practic "antrenorii" sau mentori, îndrumători lui Mihai. Mentorii folosesc experiența proprie pentru a ajuta pe ceilalți să rezolve problemele, să evalueze riscurile și să rămână entuziasmați de ideea de afaceri. Ei ascultă, motivează și ghidează persoana pe care o conduc.

Mentorii lui Mihai oferă o evaluare mai completă a aptitudinilor sale. Acest lucru duce la o conștientizare a punctelor forte și a punctelor slabe. Când Mihai își revizuiește lista și comentariile primite de la mentori, el devine mai încrezător în punctele sale forte pe măsură ce se referă la computere. El vede că are cunoștințe extinse, de exemplu, în ceea ce privește instalarea PC hardware și software. Are o bună înțelegere a rețelelor de calculatoare și are experiență practică și educativă în aceste domenii. Celelalte activități ale sale și-au dezvoltat abilitățile de comunicare și l-au ajutat să devină mai confortabil în stabilirea de contacte cu noi oameni.

**Analiza lui Mihai arată, de asemenea, o slăbiciune importantă: nu are educație sau**

**experiență în afaceri.**

Analiza slăbiciunilor poate fi dificilă. Dar recunoașterea slăbiciunilor poate economisi timp și bani valoroși în viitor. Mihai se poate educa cu ușurință în practici de afaceri de bază sau poate angaja un expert în zonele în care este mai slab. De exemplu, el poate primi sfaturi de la un profesionist contabil sau fiscal atunci când este timpul să depuneți declarațiile sale fiscale sau să raportați câștigurile sale.

**Gândiți-vă la modul în care înțelegerea setului de calificări personale vă poate ajuta într-un interviu de angajare.**

Mihai înțelege setul de calificări tehnice pe care le are. De asemenea, el realizează că aceste abilități au valoare și oferă baza pentru o idee de afaceri bună.
Dar nu este încă pregătit să ia decizia de a deveni antreprenor.
Înainte de a-și risca timpul și banii, Mihai trebuie să determine dacă ideea sa de a oferi servicii legate de calculatoare este o bună oportunitate de afaceri.

**O idee de afaceri trebuie să treacă un test de validitate înainte de a fi considerată o oportunitate de afaceri bună.**

Ideea lui Mihai de a-și începe o afacere folosind abilitățile sale TIC nu este o oportunitate de afaceri decât dacă poate dovedi că alte persoane au nevoie de abilitățile sale și sunt dispuși să le plătească.
Cum poate dovedi acest lucru Mihai?
El poate utiliza cercetarea de piață.
**Cercetarea de piață** este colectarea de informații despre industria pe care antreprenorul dorește să intre. În cazul lui Mihai, sunt informații despre nevoia de servicii TIC în zona lui.
Întreprinzătorii întotdeauna adună informații despre industria în care dezvoltă afacerea.
Aceste informații îi ajută să determine cine vor fi clienții și cine este concurența (alte companii care oferă aceleași servicii).
Studiul de piață oferă antreprenorilor informațiile necesare, astfel încât să poată lua decizii cele mai bune.

Cercetarea de piață poate varia de la un simplu sondaj al prietenilor, rudelor și vecinilor, până la un raport detaliat făcut pe un eșantion semnificativ de persoane.
Instrumentele de cercetare de piață, ușor de folosit de Mihai, includ:

**Sondaje**
Sondajele cuprind seturi de întrebări pe care îi adresați potențialilor clienți. Acest lucru se poate face personal sau prin intermediul unor chestionare scrise. Sondajele ar trebui să determine dacă produsul/serviciile ar interesa clientul potențial

În cazul în care potențialul client achiziționează în prezent produsul:
- De ce achiziționează produsul de la aceste companii
- Ce alte produse și servicii solicită clienții și aceste întreprinderi nu le oferă
- Ce alte interese are potențialul client

**Cercetare generală**

Cercetarea generală implică verificarea bibliotecilor, a agențiilor guvernamentale locale și a Internetului pentru a afla câți alți furnizori de servicii TIC sunt deja în zonă. Mihai poate afla ce servicii oferă și la ce prețuri.
Vorbind cu alți proprietari de afaceri Mihai poate afla ce servicii sunt solicitate și ce probleme pot avea ceilalți furnizori. Aceste informații i-ar putea ajuta să evite greșelile costisitoare.
Mihai decide să studieze 25 de clienți ai magazinului local de comerț cu amănuntul, din orașul său.
Îi cere Ioanei să-l ajute să pregătească ancheta. De asemenea, el vorbește cu managerul magazinului de calculatoare și caută pe Internet alte companii mici care oferă servicii TIC in zonă.
După ce Mihai își distribuie sondajul și colectează răspunsurile, trebuie să evalueze rezultatele. El și Ioana citesc fiecare anchetă și apoi sunt capabili să identifice câteva informații semnificative:
Mulți oameni preferă ideea că cineva vine la domiciliu sau la birou. Ei ar folosi serviciile lui Mihai, dar nu vor să plătească un preț mai mare decât ar costa dacă merg la magazin.
Mulți oameni cred că prețurile magazinului sunt prea mari.
Mulți oameni vor echipament folosit pentru că este mult mai ieftin.
Mihai va folosi aceste informații pentru a-l ajuta să decidă dacă ideea de afaceri este o bună oportunitate.

## 1.2 Definirea și prețul produsului

Cercetările lui Mihai indică faptul că există clienți potențiali care au nevoie de servicii pentru echipamente și rețea, dar nu își pot permite prețurile ridicate care sunt percepute de lanțul mare de magazine din orașul său. Știe că va necesita multă  muncă, dar decide că dorește să înceapă o afacere nouă pentru a servi pe acești clienți.

Următorul pas în călătoria lui Mihai este să enumere toate produsele pe care acești potențiali clienți le pot cere. Un produs poate fi ceva ce puteți vedea și atinge, cum ar fi un computer, sau poate fi un serviciu, cum ar fi consilierea clienților pentru a cumpăra computerul potrivit pentru nevoile lor.

Acum, el trebuie să decidă ce produse se potrivesc cel mai bine setului său de calificări și nevoilor clienților săi.
Antreprenorii încearcă să-și restrângă atenția asupra produselor, punând câteva întrebări:

Pot realiza acest serviciu mai bine decât concurența?
Pot efectua acest serviciu la un cost mai mic decât concurența?
Voi pierde clienții dacă nu ofer acest serviciu?
Am timp să fac acest serviciu cu expertiză?

Multe dintre favorurile pe care le face Mihai pentru prietenii săi implică instalarea de rețele mici sau modernizarea computerelor.
Își aduce aminte de discuția cu Ioana despre nevoia de computere la prețuri accesibile care să le folosească în formarea profesională.
Mihai decide să combine cele două domenii în care are cea mai mare experiență: instalarea și modernizarea rețelelor mici. El decide, de asemenea, că vrea să ajute clienți precum Ioana prin recondiționarea echipamentului vechi pentru a-l vinde cu o reducere.

După ce a discutat această idee cu mentorii săi și a cercetat alte afaceri pe Internet, Mihai a decis să avanseze cu afacerea sa.
El va oferi servicii de rețea, recondiționare și întreținere echipamentelor. Această listă de produse și servicii este de fapt pachetul de produse din oferta lui Mihai pe care o companie le pune la dispoziția clientului.

**Dar cine este clientul lui Mihai?**

Mihai se gândește la oamenii pe care ia ajutat. Sunt proprietari de afaceri mici sau oameni cu birouri la domiciliu care au nevoie de upgrade-uri hardware sau de ajutor în instalarea și administrarea rețelei. El ajută, de asemenea, organizații precum agenția pentru ocuparea forței de muncă unde lucrează Ioana, care funcționează pe un buget limitat.
Mihai știe că acestea sunt tipurile de oameni care au nevoie de serviciile sale. Acești oameni sunt piața țintă a lui Mihai.
O piață țintă este grupul celor mai probabil să cumpere produsul companiei.

Înțelegerea pieței țintă ajută un antreprenor să ia multe decizii de afaceri, inclusiv publicitatea, personalul, opțiunile de produs și prețurile.
Exercițiu: caută online, în zona ta, companii similare.
Ce servicii oferă?
Îți poți spune care este piața lor țintă prin anunțurile lor?

Mihai și-a perfecționat ideea de afaceri. El crede că este gata să-l vândă primului său client. Dar, desigur, una dintre primele întrebări la care va fi întrebat este "Cât costă produsul/serviciul dvs.?"

Pentru a determina un preț, întreprinzătorii trebuie să înțeleagă mai întâi costurile.
Cheltuielile sunt tot ceea ce afacerea trebuie să plătească pentru a menține afacerea activă. De exemplu, un magazin nu poate funcționa fără energie, deci banii pe care compania le plătește pentru a avea electricitate este un cost legat de afacere.
Mulți antreprenori nu reușesc să identifice toate costurile de desfășurare a afacerilor. Este ușor de reținut că un loc de muncă necesită materiale și că cineva va trebui să fie plătit pentru a face munca. Dar, este de asemenea ușor să uiți că banii plătiți unui avocat sau taxa pentru o licență reprezintă, de asemenea, un cost al afacerii.

Costurile comerciale comune includ:

**Salarii** - Acestea sunt banii plătiți unei persoane care este angajat al afacerii.
**Utilități** - În afaceri, costurile de utilități includ electricitatea, gaz, apă, telefon, canalizare, etc.
**Consultanță** - Acesta este banii plătiți consilierilor, cum ar fi un avocat, un contabil sau un consultant de afaceri.
**Consumabile** - Acestea sunt materiale care sunt utilizate în mod periodic și sunt necesare pentru a desfășura afacerea: hârtie, notebook-uri, documentație de specialitate și formulare diverse.
**Călătorii și transport** - Acestea sunt costurile cu combustibilul, întreținerea automobilelor sau serviciile de livrare necesare pentru a transporta oameni și materiale la și de la locul de muncă.
**Publicitate** - Acestea sunt banii cheltuiți pentru a face conștienți potențialii clienți că afacerea este deschisă și funcționează.
**Echipamente** - Sunt costuri pentru echipamentul necesar unui anumit loc de muncă, cum ar fi

un tip particular de șurubelniță sau echipament de birou, cum ar fi o copiator.
**Materiale de lucru** - este vorba despre bani cheltuiți pe materialul folosit pentru a fabrica un produs sau pentru a instala, cum ar fi un cablu de rețea sau un router care este lăsat la dispoziția clientului.

Întreprinzătorii își stabilesc prețul suficient de mare pentru a-și acoperi costurile și suficient de mici, astfel încât clienții să-i plătească.
Banii pe care un client îi plătește se numesc **venituri**.
Dacă venitul depășește costurile, banii care rămân se numesc **profit**.
O afacere are nevoie de profit pentru a se menține și pentru a crește.

Mihai oferă un serviciu clienților săi, astfel încât produsul său principal este timpul și expertiza sa.

Furnizorii de servicii pot determina prețul este în mai multe moduri:

**Plată pentru timp și material -** Acest preț este utilizat atunci când furnizorul de servicii nu este sigur de condițiile care vor fi găsite la locul de muncă.
De exemplu, Mihai ar putea fi rugat să cableze din nou o rețea unde firele existente sunt instalate sub pardoseală. Pentru că nu știe ce va întâlni sub podea, el poate ghici doar cât timp va dura pentru a-și termina treaba. Cu timpul și costurile materialelor, clientul înțelege că prețul real poate fi diferit dacă lucrarea necesită mai multe ore sau materiale suplimentare.
Pentru a calcula prețul, prestatorul de servicii estimează timpul necesar pentru a-și termina treaba și cât de mult se va reflecta în salarii. Furnizorul de servicii estimează, de asemenea, ce materiale vor fi necesare pentru a finaliza activitatea și costul acestor materiale. Furnizorii completează aceste costuri și apoi adaugă o sumă suplimentară pentru a acoperi alte cheltuieli și profit.

**Cost fix al proiectului** - Un preț fix pentru un proiect este adesea utilizat atunci când furnizorii de servicii sunt convinși că puține probleme neașteptate vor complica execuția lucrării. Un preț fix pe proiect este determinat în același mod ca prețul pe timp și material, dar prețul fix al proiectului nu se modifică dacă lucrarea necesită mai mult sau mai puțin timp și materiale pentru a fi finalizate.
Soluția este plata lunara a unui abonament de servicii - adică o sumă convenită pe care un client o plătește în mod regulat furnizorilor pentru a se asigura că serviciile/echipamentele să fie disponibile atunci când afacerea are nevoie de ele. De exemplu, un client ar putea plăti lui Mihai în fiecare lună o taxă fixă pentru întreținerea imprimantelor sau pentru a răspunde la apelurile clientului când solicită suport tehnic.

De asemenea, Mihai trebuie să ia în considerare ceea ce taxează concurența pentru servicii similare.
Modul în care își determina valoarea produselor și serviciilor poate ajuta compania să se diferențieze de ceilalți.
El poate să-și prețuiască produsele/serviciile la costuri mai mari decât concurența și să sublinieze calitatea superioară.
Această abordare poate duce la mai puțini clienți.
El poate cere mai puțin decât concurența și poate scoate în evidență prețul său scăzut. El poate obține mai mulți clienți în acest fel, dar profitul său va fi mai mic la fiecare vânzare.

Mihai decide să evalueze serviciile sale în mod similar cu concurența sa. El decide, de asemenea, să-și fixeze un preț pentru hardware-ul reînnoit mai mic decât concurența, astfel încât acesta să fie accesibil companiilor cu resurse limitate precum agenția unde lucrează Ioana.

Mihai contribuie la sănătatea economică a comunității sale, devenind un furnizor de servicii "low-cost" pentru întreprinderile care au nevoie de echipamente cu cheltuieli reduse. La rândul lor, întreprinderile, cum ar fi agenția pentru ocuparea forței de muncă, pot contribui și mai mult la sănătatea economică a comunității prin utilizarea echipamentelor ieftine pentru a pregăti persoanele care caută un loc de muncă.

### 1.3. Determinarea obiectivelor strategice ale afacerii

Antreprenorii au o contribuție importantă la comunitățile lor, pur și simplu, prin desfășurarea afacerilor lor. Ele creează locuri de muncă și furnizează bunuri și servicii necesare. Mulți întreprinzători doresc să depășească elementele de bază ale operațiunilor de afaceri și să se străduiască să creeze o **afacere responsabilă din punct de vedere social**. Aceasta este o afacere care își asumă responsabilitatea pentru impactul pe care îl are asupra mediului, clienților, angajaților și comunității.

Ca toate companiile, proprietarii de afaceri responsabili social trebuie să facă un profit, dar nu este singurul lor scop. Acești întreprinzători doresc, de asemenea, să utilizeze resursele afacerii pentru ajutorul comunităților locale. De exemplu, Mihai a recunoscut că, la locul de muncă de astăzi, majoritatea angajaților înțeleg câteva funcții de bază ale computerului, cum ar fi utilizarea de software de procesare de text sau de căutare pe Internet. Dar, după cum a subliniat Ioana, unii oameni nu au acces la un computer sau la oricine să-i învețe cum să o folosească. Deoarece acești oameni nu sunt educați pe calculator, ei au dificultăți în găsirea unui loc de muncă. Agenții ca agenția pentru ocuparea forței de muncă nu își pot permite noi echipamente necesare pentru a oferi cursuri de formare. Mihai răspunde acestei nevoi oferind calculatoare recondiționate la un preț scăzut pentru a ajuta la formarea profesională.

Începând o afacere specială în scopul rezolvării unei probleme în cadrul societății se numește antreprenoriat social.
În trecut, întreprinzătorii sociali au fost găsiți cel mai adesea prin intermediul unor corporații al căror scop principal este îmbunătățirea într-un fel a societății. Unele exemple sunt organizațiile caritabile, organizațiile religioase, organizațiile comerciale sau profesionale și grupurile de susținere. Dar astăzi mulți antreprenori sociali lucrează în sectoarele privat și guvernamental.

Chiar dacă antreprenorii nu își pot permite să dea o mulțime de bani, ei pot demonstra responsabilitatea socială în multe alte moduri:

- Donați un procent din profit unei organizații caritabile sau altui grup social responsabil;
- Vânzări de produse cu reducere pentru organizațiile caritabile;
- Încurajarea angajaților să se implice în acțiuni de voluntariat;
- Susținerea inițiativelor de consiliere a tinerilor întreprinzători;
- Susținerea inițiativelor de reciclare și utilizarea de materiale reciclate în produsele voastre.

Toate companiile trebuie să facă un profit pentru a rămâne în afaceri. Pentru unele companii, accentul principal este maximizarea profiturilor. Aceste companii sunt numite companii cu

profit. Companiile profitabile au responsabilitatea față de investitorii lor de genera profit cât mai mare posibil.

Investitorii sunt persoane fizice sau companii care împrumută banii întreprinzătorilor.
În schimb, antreprenorul este responsabil pentru rambursarea investitorului cuantumul inițial al creditului, plus niște bani suplimentari. Banii suplimentari pe care investitorii îi primesc înseamnă rentabilitatea investiției. De exemplu, Mihai are nevoie de bani pentru a cumpăra echipamente, consumabile de bază pentru birou, piese pentru recondiționări și, eventual, asistență juridică și contabilă.
Crezând că afacerea lui Mihai va fi un succes, un investitor ar putea investi 2 000 de Euro pentru ca Mihai să își poată deschide afacerea. În schimb, Mihai este de acord să ramburseze investitorului suma de 2.000 de Euro plus 10% din profiturile afacerii. Dacă afacerea lui face profit de 1.000 de Euro, rentabilitatea investiției pentru investitor este de 100 Euro (10% din 1.000 Euro).
Dar, dacă afacerea nu este profitabilă, investitorul poate pierde banii investiți.
Prin urmare, este responsabilitatea antreprenorului de a administra societatea, astfel încât investitorii săi să poată beneficia de o rentabilitate bună a investiției.

Cu aprobarea investitorilor lor, multe companii profitabile dau timp și bani comunităților lor, pe lângă crearea de profit pentru proprietarii și investitorii lor.

Dacă afacerea se concentrează pe antreprenoriatul social sau pe maximizarea profitului, toate întreprinderile au obligația de a funcționa în mod legal și etic.

**Există o diferență între o tranzacție legală de afaceri și o tranzacție etică.**
O tranzacție de afaceri poate fi legală dar nu și etică.
De exemplu, nu este ilegal să fii nepoliticos față de un client sau angajat, dar este lipsit de etică.

Etica reprezintă standarde și reguli care ajută la determinarea a ceea ce este bine și rău.
Comportamentul etic al afacerilor este o combinație de practici comerciale și atitudini care promovează încrederea între afacere și persoanele care interacționează cu afacerea. Acești oameni sunt numiți actori în afaceri și includ clienți, angajați și investitori.

Pentru a promova comportamentul etic, multe companii publică un cod de etică. În cea mai simplă formă, un cod de etică este un document scris care descrie comportamentul pe care o companie îl așteaptă de la angajații săi.

Comportamentul etic al afacerilor nu este doar ceea ce trebuie făcut; de asemenea, dă un sens bun de afaceri. Succesul în afaceri se bazează pe construirea unui grup loial de clienți care cumpără produsul și îi recomandă afacerii altora. Dacă clienții simt că au fost tratați necorespunzător, nu se vor întoarce și vor spune celorlalți despre experiența lor proastă.

*Exercițiu: Citiți mai multe despre efectele comportamentului ne-etic al afacerii prin căutarea pe Internet a companiilor care au suferit din cauza comportamentului rău al afacerilor. Pentru început, căutați: Enron, Tyco sau WorldCom în motorul dvs. de căutare.*

Înainte de a-și servi primul client, Mihai trebuie, de asemenea, să se protejeze pe el însuși, afacerea și clienții săi, învățând ce responsabilități juridice are ca proprietar de afaceri. Guvernele solicită, de obicei, întreprinderilor să se înregistreze la

**Registrul Comerțului**

**https://portal.onrc.ro**

Acest lucru asigură faptul că ceilalți pot verifica informații despre companie și că întreprinderea poate fi reprezentată într-o instanță judecătorească, dacă este necesar. De asemenea, împiedică o altă persoană să folosească numele de afacere.

O altă responsabilitate juridică a antreprenorului este aceea de a decide care structură juridică este cea mai potrivită pentru afacere. Structura definește cine este proprietarul afacerii, felul în care o afacere este impozitată, care are dreptul să împartă profiturile afacerii și care este responsabilă pentru datoriile afacerii.

**Ce trebuie să știi înainte să îți înființezi o firmă?**

**Care sunt cele mai folosite tipuri de firme din România și diferențele dintre ele, astfel încât să îți dai seama rapid ce tip de firmă e potrivită pentru tine**

**PFA** – Persoană fizică autorizată
**II** – Întreprindere Individuală
**SRL**– Societate cu răspundere limitată
**SRL-D** – Societate cu răspundere limitată – debutant
**IF** - Întreprinderea familială,
**SA** - Societatea pe acțiuni
**ONG** - Organizațiile non-guvernamentale

## PFA și II

Persoana Fizică Autorizată (PFA) și Întreprinderea Individuală (II) sunt cele mai comode tipuri de firmă din România.

- Fondatorul firmei e întotdeauna o singură persoană. După înființare se poate adăuga și soțul/soția în firmă.
- Se înființează în 2-3 zile și dacă afacerea nu merge se desființează la fel de repede.
- Contabilitatea e simplă și te poți descurca singur, fără contabil.
- Poți scoate banii foarte ușor din firmă, fără să fii taxat de stat când îi scoți

*Poți să îți faci PFA/II doar dacă ai **calificare** în activitățile pe care vrei să le desfășori cu firma.*
Sunt câteva excepții de activități (de ex. comerțul nealimentar) pentru care e suficientă o diplomă de ultimă școală absolvită, și nu trebuie nici o calificare specială.

***Diferența dintre PFA și Întreprinderea Individuală***

La **PFA** poți avea maxim **3 angajați**, la **II** maxim **8 angajați**.
La **PFA** poți avea maxim **5 coduri CAEN**, la **II** maxim **10 coduri CAEN**.

***Înregistrarea fiscală la PFA și II***

PFA și Întreprinderea Individuală sunt identice fiscal.
Există 2 moduri fiscale în care se poate înregistra la ANAF, un PFA sau II.

**1) Sistem real**
Taxe:
**16% din profit** – Impozit
**5.5% din profit** – Pentru sănătate (CASS)
**10.5 – 22.5% din profit** – Pentru pensie (CAS)

În total la PFA/II ajungi să plătești între:
**30% – 42% din profit**

Dacă te vei înregistra în sistem real, va trebui să ții un registru de încasări și plăți, în care vei scrie încasările și plățile efectuate cu PFA/II.

**În sistem real taxele se plătesc anticipat,** trimestrial (la 3 luni). Asta însemnă că declari la ANAF cât crezi ca vei face în anul în curs, iar ANAF-ul te taxează pe suma declarată.
În anul următor ești obligat să declari la ANAF exact cât ai facut în anul anterior și fie vei plăti în plus dacă ai realizat mai mult decât ai declarat, fie vei primi bani înapoi de la stat, dacă ai realizat mai puțin decât ai declarat anticipat.

**2) Norma de venit**

E o sumă fixă, care diferă în funcție de zona în care ai sediul și de activitatea desfășurată cu firma.
Pentru a te putea înregistra ca normă de venit trebuie să îți adaugi pe PFA sau II **o singură activitate (1 cod CAEN)!** Dacă îți adaugi mai multe activități vei intra la sistem real.
ANAF-ul publică în fiecare an codurile CAEN pentru care se permite înregistrarea ca normă de venit.

Taxa plătită la norma de venit include impozitul, sănătatea și pensia și variază între:
**400 – 900 lei/lună**
Această taxă se plătește chiar dacă nu ai activitate în fiecare lună.

Atât în sistem real cât și pe norma de venit **vei plăti taxele trimestrial (la 3 luni).**
Chiar dacă la PFA/II cu o minimă informare o să poți să îți ții contabilitatea singur, îți recomandăm să mergi periodic la un contabil pentru informare și verificare.

**SRL și SRL-D**

Societatea cu răspundere limitată (SRL) și societatea cu răspundere limitată -debutant (SRL-D) sunt cele mai des înființate tipuri de firmă din România.

- Fondatorii unui SRL pot fi maxim 50 de persoane – asociați si administratori
- În caz de datorii, asociații răspund în limita capitalului social (de aici și numele de societate cu răspundere limitată), iar administratorul firmei răspunde cu bunurile proprii, fiind cel responsabil de starea firmei.
- Se înființează în 2-3 zile, dar dacă afacerea nu merge durează 2-3 luni să se desființeze.
- Contabilitatea e complexă și e nevoie de o colaborare cu un contabil.
- Un SRL poate avea de la înființare în obiectul de activitate (în actul constitutiv) toate codurile CAEN fără restricții (peste 400 de coduri CAEN din 615

existente). Acest lucru face SRL-ul să fie cea mai flexibilă formă juridică din România, pentru că oricând o să poți autoriza ușor și ieftin oricare dintre aceste activități. La SRL-D lucrurile stau altfel, așa cum vei putea citi în secțiunea următoare.

***Diferența dintre SRL și SRL-D***

SRL-D(Debutant) pare că a fost introdus pentru a susține persoanele care nu au mai avut niciodată firmă (SRL, SA), prin scutirea de taxele de la Registrul Comerțului pentru aceste persoane.

În realitate lucrurile stau altfel.

**Scutirea de taxe e de fapt o amânare de plată** pentru că în timp vei plăti la stat pentru firmă, chiar mai mult decât dacă ți-ai face de la început SRL:

- După 3 ani ești obligat să transformi SRL-D în SRL, iar această transformare e mai scumpă decât suma pe care ai plăti-o dacă ți-ai face de la început SRL. Dacă vei transforma înainte de cei 3 ani SRL-D în SRL, la suma deja mare de transformare se mai adaugă și taxele de înființare de care ai fost scutit inițial.
- Dacă vrei să desființezi un SRL-D înainte de cei 3 ani, vei fi obligat să plătești taxele de înființare de care ai fost scutit + taxele de desființare. Această variantă e puțin mai ieftină decât dacă ai înființa și desființa un SRL într-un timp scurt, dar vei plăti taxele de care ai fost scutit în trecut, chiar dacă între timp taxele au scăzut.
- Dacă te gândești să lași un SRL-D inactiv, fără să îl transformi sau să îl desființezi, atunci ANAF-ul îți va face cazier fiscal. Să ai fapte în cazierul fiscal e neplăcut și are efecte nedorite – nu o să mai poți înființa altă firmă sau să faci parte dintr-o firmă. Poți scăpa de faptele trecute în cazierul fiscal, dar acest lucru durează mult și costă.

**SRL-D se dovedește incomod spre deosebire de un SRL**, pentru că are următoarele limitări:

- SRL-D e limitat la 5 asociați/administratori
- niciunul dintre membri nu a mai fost asociat în vreo altă firmă (SRL/SA) din UE. Această limitare face adăugarea de noi asociați sau vânzarea SRL-D dificilă
- SRL-D e limitat la 5 grupe de coduri CAEN pe care le poți desfășura. Această limitare îl face inflexibil și scump dacă pe aceeași firmă vei vrea să desfășori și alte activități decât cele adăugate la înființare.
- există o listă de activități interzise pe SRL-D
- trebuie să reinvestești anual cel puțin 50% din profitul realizat în anul fiscal precedent – asta înseamnă că doar jumătate din profit îl poți scoate la finalul anului ca dividende, iar cealaltă jumătate trebuie să rămână în firmă pentru achiziții.

Un efect secundar al acestor limitări e că fac modificările de SRL-D să fie mai scumpe decât modificările de SRL.

**Singurul beneficiu al unui SRL-D față de un SRL** e scutirea de la plata CAS-ului (pensiei) din partea angajatorului pentru cel mult 4 salariați. Momentan angajatorul plătește la stat un CAS de 15.8% din salariul brut al salariatului, așa că această scutire nu e de neglijat.

**Dar** dacă vei opta pentru acest beneficiu oferit de stat vei avea și **un set de obligații**:

- să notifici în scris cu privire la înființare oficiului teritorial pentru întreprinderi mici și mijlocii și cooperație (O.T.I.M.M.C.) din raza sediului social, în termen de cel mult 30 de zile lucrătoare de la înregistrare
- să ții în permanență 2 angajați pe perioada de 3 ani cât ai scutirea de CAS. Dacă vreunul îți pleacă trebuie rapid înlocuit.
- scutirea se dă doar pentru salarii mai mici decât salariul mediu brut pe economie.

**Dacă nu respecți aceste obligații** pe perioada celor 3 ani, va trebui să **plătești la stat toți banii de care ai fost scutit.**

În concluzie, un SRL-D merită înființat doar dacă ești sigur că poți ține 2-4 salariați timp de 3 ani pe un salariu cât mai apropiat, dar nu mai mare decât salariul mediu brut pe economie.

***Înregistrarea fiscală la SRL sau SRL-D***

SRL și SRL-D sunt identice fiscal.
Există 2 moduri fiscale în care se poate înregistra la ANAF un SRL sau SRL-D.

**1. Microîntreprindere**
Orice SRL sau SRL-D intră automat la sistemul fiscal de microîntreprindere după înființare. Excepție sunt firmele care se înființează cu activitatea de consultanță în afaceri (CAEN 7022), care intră automat la impozit pe profit.

Taxele sunt:
**1-3% din venit** – Impozit (3% la început și devine 1% dacă ai un angajat)

**2. Impozit pe profit**

Un SRL sau SRL-D intră automat la impozit pe profit dacă:

- firma are venituri mai mari de **500.000 EUR/an**
- sau **peste 20% din veniturile firmei** sunt realizate din **activități de consultanță și management**.
- sau a realizat venituri din activități bancare, asigurări, jocuri de noroc sau exploatare de zăcăminte

O firmă se poate înregistra fiscal ca impozit pe profit și de bunăvoie dacă depune **capital social de 45.000 lei.**

Taxe:
**16% din profit** – Impozit

**Alte taxe la SRL și SRL-D**

Fie că te vei înregistra fiscal ca microîntreprindere sau impozit pe profit, vei plăti o taxă la stat de:
**5% din suma pe care o scoți din firmă** – impozitul pe dividende

Pentru sănătate (CASS) și pensie (CAS) plătești doar dacă vrei.

**Dacă vei avea angajați** există o serie de taxe care se plătesc atât de angajat cât si de angajator, iar aceste **taxe pot ajunge până la 42% din salariul brut** al angajatului.

***Diferența dintre SRL și PFA/II***

Un PFA sau II e avantajos pentru ca e comod de întreținut datorită birocrației reduse

- contabilitatea e simplă și cu minimă informare o poți ține fără să fie necesar să plătești un contabil
- se depun mai puține declarații decât la SRL
- se scot bani ușor din firmă, fără să fii taxat de stat

La SRL sau SRL-D aceste aspecte se complică:

- contabilitatea e complexă și vei fi nevoit sa colaborezi cu un contabil
- se depun multe declarații și trebuie să fii foarte atent
- când scoți banii din firmă plătești impozit pe dividende

Însă, un PFA e inflexibil față de un SRL pentru că poți desfășura pe PFA/II doar activități pentru care ai diplomă de calificare.
Iar din punct de vedere al taxelor, un SRL se dovedește cel mai avantajos fiscal așa cum ai putut vedea mai sus.

**Recomandări:**
**PFA/II sunt bune pentru testat piața.** Dacă nu ai mai avut firmă îți recomandăm să începi fără bătăi de cap date de birocrație în plus.
În primele luni de afacere probabil vei reinvesti toți banii în firmă, așa că profitul va fi mic și nu vei simți oricum taxele (din profit) de la PFA/II.

**SRL/SRL-D îți înființezi când prinzi încredere că afacerea merge**, ca faci profit constant. În acest moment taxele mici de la SRL îți vor fi benefice și merită, în ciuda efortului birocratic în plus.

**IF, SA și ONG**

Întreprinderea familială (IF), Societatea pe acțiuni (SA) și Organizațiile non-guvernamentale , non-profit, asociațiile și fundațiile (ONG) sunt tipuri de firme cunoscute dar care se înființează rar.

**IF**

- fondatorii sunt membri ai familiei, minim 2
- contabilitatea e simplă
- **toți membrii trebuie să aibă calificare** pentru activitățile desfășurate
- **nu poate avea angajați**.
- în majoritatea cazurilor se asociază soțul cu soția și e mai ok cu PFA sau II

**SA**

- e una dintre cele mai complexe tipuri de firmă
- poate avea oricâți acționari, minim 2
- contabilitatea e complexă și e nevoie de contabil
- capitalul social se împarte în acțiuni și trebuie să fie minim **25.000 EUR**

**ONG**

- sunt forme juridice care **nu funcționează pe profit.**

- la înființare trebuie să aibă **minim 3 membri fondatori**.
- durata de înființare e de aproximativ 2 săptămâni. **Se înființează la Judecătorie** nu la Registrul Comerțului.
- contabilitatea e complexă și e nevoie de contabil
- au venituri din sponsorizări, donații, redirecționări de taxe, subvenții etc.

*Informațiile fiscale din acest cursl sunt orientative. Pentru detalii îți recomandăm să consulți un contabil.*

După ce afacerea este deschisă, antreprenorul are responsabilități juridice suplimentare de gestionat. Responsabilitățile specifice variază pentru diferite tipuri de afaceri, dar aproape toate întreprinderile sunt obligate să facă următoarele:

**Plătește taxele** - fie că este vorba de un impozit pe vânzări, fie de un impozit pe venit, toată lumea trebuie să plătească impozite. **Obținerea unui permis sau a unei licențe** - Aproape toate întreprinderile au nevoie de un anumit tip de permis sau licență de operare. De exemplu, Mihai poate fi obligat să obțină un permis pentru reciclarea componentelor calculatorului.
**Raportarea către agenția fiscală (ANAF)** - ANAF solicită întreprinderilor să păstreze informațiile actualizate ale afacerii. Ele trebuie să confirme că afacerea este în continuare în funcțiune, să raporteze orice modificare a structurii afacerii și să informeze agenția dacă afacerea se încheie.
**Asigurarea** - asigurarea oferă protecție afacerii și clienților săi. Deși asigurarea nu este întotdeauna impusă de lege, mulți clienți nu vor cumpăra produse sau servicii de la o afacere care nu are asigurare.
Pentru a vă asigura că respectă toate cerințele legale din zona lor, majoritatea întreprinzătorilor se consultă cu un avocat, consultanții lor și cu o agenție guvernamentală dedicată dezvoltării economice, înainte de a începe sau de a-și schimba afacerea.

## 1.4. Generarea veniturilor

### 1.4.1. Generarea veniturilor din vânzări

Mihai și-a început călătoria cu ideea de a-și desfășura propria afacere. El și-a definit setul de abilități și a identificat ideea de afaceri potrivită cu abilitățile sale. El și-a cercetat ideea și și-a concentrat atenția asupra afacerii. El înțelege responsabilitățile sociale, legale și etice ale unui proprietar al afacerii. Acum Mihai începe să se gândească cine îi va cumpăra produsul.
Mihai și-a definit piața țintă ca proprietari de afaceri mici sau oameni cu birouri la domiciliu care au nevoie de upgrade-uri hardware sau de ajutor în rețea și companii care operează pe un buget limitat. Dar cum poate localiza Mihai întreprinderi sau persoane care se potrivesc pieței țintă?

Întreprinzătorii folosesc cercetarea de piață pentru a găsi clienții care au nevoie de produsul lor, la fel ca și când stabilesc ce produse să le ofere. Ei identifică piața țintă și cercetează ceea ce acești oameni fac, doresc și au nevoie. Aceste informații pot fi găsite utilizând următoarele:

Internetul - Internetul permite antreprenorilor să își extindă cercetarea de piață țintă pentru a include și alte zone geografice.
Print media (ziare, reviste, cărți) - Atunci când un articol este publicat despre o industrie, acesta include adesea informații despre dimensiunea pieței țintă și preferințele acesteia.
Biblioteci de afaceri - Majoritatea orașelor sau universităților au biblioteci specializate în

cercetarea afacerilor.

După ce antreprenorii află despre piața țintă, pot comunica cu acești potențiali clienți.
**Comunicarea cu clienții se numește marketing**.
Marketingul este modul în care o companie spune pieței țintă că înțelege nevoile și are un produs disponibil pentru a răspunde acestor nevoi.

Marketingul atrage potențialii clienți într-o afacere și îi ajută pe antreprenori să găsească oameni care sunt interesați să cumpere produsul său. Dar comercializarea unui produs nu este același lucru cu vânzarea unui produs.

Atât marketingul, cât și vânzarea se concentrează pe nevoile clienților. Marketingul și vânzarea aduc clientul și produsul împreună. Vânzarea folosește interacțiunea personală și directă: vânzătorul și clientul comunică direct unul cu celălalt. Marketingul se bazează pe comunicarea impersonală și indirectă.

Majoritatea întreprinderilor generează venituri din vânzarea unui produs sau/și servicii. Antreprenorii cunosc care e cheia pentru a face o vânzare: să asculte clientul.

Oamenii de vânzări neexperimentați fac o greșeală obișnuită: ei cred că a spune clientului despre produs e suficient pentru a-l vinde.
S-ar putea să spună unui client de imprimantă cu conectivitate WiFi, despre numărul de pagini pe care le poate tipări pe minut, indiferent dacă se imprimă în culori sau numai alb-negru, și cât de mici și ușoare sunt acestea. Acestea sunt caracteristicile imprimantei. Dar rețineți că un client care cumpără o imprimantă cu conectivitate în rețea, nu cumpără doar o imprimantă - cumpără libertatea de a imprima documente fără a fi constrâns de lungimea unui cablu, de exemplu USB! Această libertate este beneficiul pe care clientul îl primește și deci argumentul pentru a-l convinge să cumpere produsul tău.

Deci cheia vânzării este explicarea modul în care clientul beneficiază de caracteristicile produsului.

Gândiți-vă la caracteristicile scaunului în care stați. Ce material a fost folosit pentru a face acest lucru? Este cu role? Are brațe? Are spătar ergonomic? Acum, gândiți-vă la fiecare dintre aceste caracteristici și cum pot fi un beneficiu pentru tine. Caracteristicile sale oferă confort? Este scaunul robust?

### 1.4.2 Generarea veniturilor din finanțare

În timp ce aproape toate întreprinderile primesc venituri din vânzarea produsului, unele întreprinderi primesc venituri și din alte surse.
Aceste surse sunt numite surse de finanțare. Există două tipuri de finanțare:

Datorii - Antreprenorul împrumută bani de la o persoană sau o instituție, făcând un angajament de a efectua plăți regulate de rambursare a împrumutului, inclusiv plata dobânzilor. Dobânda este taxa care este percepută de investitori pentru utilizarea temporară a banilor lor.
Finanțare - Antreprenorul comercializează un procent din proprietate pentru bani. Investitorul va primi un procent din profiturile viitoare.

Sursele tradiționale de finanțare includ:
**Fonduri personale -** Mulți antreprenori folosesc economii personale pentru a-și finanța afacerile. În funcție de cantitatea de finanțare necesară, unii antreprenori împrumuta cărți de credit, însă ratele ridicate ale dobânzilor pe care le percep companiile de credit, pot face ca acest tip de împrumut să fie scump.
**Familie și prieteni - Aproximativ trei sferturi din banii de pornire pentru întreprinderile mici sunt furnizați de familie și prieteni.**
**Împrumuturi bancare** - băncile solicită antreprenorului să arate modul în care afacerea va folosi banii și modul în care compania va rambursa împrumutul.
**Investitorii privați** - Aceștia sunt persoane fizice care au bani să investească. Ei caută antreprenorului să le plătească o rată de rentabilitate mai mare decât ar primi dacă ar investi fondurile într-o investiție fără risc, cum ar fi un cont de economii.
**Granturi** - Acestea sunt bani acordați unui antreprenor de către un guvern sau altă organizație și nu necesită rambursare. Procesul de aplicare poate fi foarte lung și foarte detaliat. De obicei, furnizorul dorește ca antreprenorul să utilizeze banii pentru un anumit scop. De exemplu, dacă Mihai primește bani pentru achiziționarea de echipamente vechi, nu ar fi capabil să plătească facturi sau să cumpere provizii cu acei bani.
În afară de utilizarea fondurilor personale, aproape toate formele de finanțare tradițională necesită raportarea periodică către investitori a situației financiare a companiei. Unii investitori solicită antreprenorului să vândă active personale în cazul în care societatea nu poate efectua plățile regulate.

Finanțarea tradițională nu este disponibilă pentru toți antreprenorii. Un antreprenor trebuie să aibă o istorie a unei afaceri de succes sau un istoric pozitiv al creditelor personale înainte ca investitorii tradiționali să fie dispuși să își riște banii. Chiar dacă un antreprenor poate obține finanțare, dezavantajele finanțării tradiționale îl pot face neatractiv. În aceste cazuri, un întreprinzător ar putea solicita finanțare din surse netradiționale.

Finanțarea netradițională poate include:

**Vânzarea de active** - Activele sunt ceva valoros pe care o persoană deține. Antreprenorii pot alege să vândă active personale pentru a-și finanța afacerea. Acest lucru trebuie făcut cu atenție. Înainte de vânzare, întreprinzătorul trebuie să determine dacă banii primiți pentru active vor fi suficienți pentru a opera afacerea.
**Împrumuturile cu garanții personale** - Unii antreprenori solicită unei bănci să le împrumute banii pe baza valorii casei/propietăților personale. Cu toate acestea, în cazul în care afacerea eșuează, întreprinzătorul poate pierde atât afacerea, cât și bunurile cu care a garantat.
**Acorduri de barter -** Barterul comercializează produse fără utilizarea banilor. De exemplu, Mihai ar putea plăti pentru piesele de calculatoare prin instalarea unui nou software pe care proprietarul magazinului de piese de schimb are nevoie și apoi să-l învețe pe proprietarul magazinului să folosească software-ul.
**Societăți de finanțare** - Aceste companii finanțează întreprinderi care au un risc mai mare de eșec. De exemplu, o companie de finanțare ar putea împrumuta bani unui antreprenor care a avut alte afaceri care au eșuat. Companiile de finanțare plătesc de obicei o rată a dobânzii mult mai mare decât băncile.

Finanțarea netradițională nu este recomandată ca o soluție pe termen lung la nevoia de venit a unei companii. Din cauza riscurilor și a costurilor finanțării netradiționale, aceasta ar trebui

utilizată ca o soluție temporară până când compania este suficient de puternică pentru a obține finanțare prin surse tradiționale.
**Strângerea de fonduri** este un alt mod în care antreprenorii pot obține finanțare. Este o modalitate de a colecta bani solicitând persoanelor fizice sau juridice să facă o donație voluntară către companie. Acești oameni sau organizații sunt numiți donatori.

Strângerea de fonduri se încadrează, de regulă, într-una din cele patru categorii:

**Vânzări de produse** - Mulți colectori de fonduri implică vânzări de produse. Organizația achiziționează sau produce un produs care urmează să fie vândut pentru o perioadă limitată de timp. Profiturile din aceste vânzări sunt, de obicei, cheltuite pentru un anumit proiect. De exemplu, o școală poate cere studenților săi să vândă bomboane sau produse de patiserie pentru a strânge bani pentru un loc de joacă.
**Evenimente speciale** - evenimentele speciale variază de la o plimbare simplă la mese formale. Aceste evenimente sunt, de asemenea, folosite pentru a genera publicitate pentru o companie.
**Serviciile de colectare a fondurilor** - Organizațiile de colectare a fondurilor implică compania sau angajații companiei, care efectuează un serviciu pentru donator. Serviciile de colectare a fondurilor comune includ spălătorii auto, servicii de babysitting și servicii în folosul comunității.
**Cadouri recurente** - un program de cadouri recurente permite donatorilor să utilizeze cardurile de credit sau conturile bancare pentru a da donații lunare automate organizațiilor pe care le susțin.

Mihai ar dori să cumpere un mic inventar de computere recondiționate înainte de a-și deschide afacerea. După ce a aflat despre sursele de finanțare, dorește să vadă dacă poate localiza un investitor care dorește să-i finanțeze achiziția.

Antreprenorii găsesc finanțarea în același mod în care își găsesc piața țintă, prin cercetare. Ei identifică și evaluează diferitele tipuri de finanțare și decid ce tip ar funcționa cel mai bine pentru afacerea lor. Următorul pas este găsirea investitorului.

Cercetând investitorii potențiali, un antreprenor află ce tip de afacere caută investitorii, ce tip de rentabilitate a investiției așteaptă și cât de mulți bani sunt dispuși să le împrumute. Dacă investitorul este potrivit pentru afacere, întreprinzătorul face de obicei primul contact. Contactul inițial se poate face în persoană prin întâlnirea cu investitorul, sau antreprenorii pot scrie scrisori sau pot face apeluri telefonice introducându-se și descriind afacerea.

Mulți investitori doresc să investească în comunitatea lor, astfel încât să poată interacționa cu companiile în care au investit. Unii investitori oferă finanțare companiilor care se află în afara zonei lor geografice. Internetul facilitează antreprenorii și investitorii să se găsească reciproc, indiferent de locul în care locuiesc.

Agențiile guvernamentale furnizează de asemenea informații antreprenorilor care caută investitori. Aproape fiecare națiune are un birou guvernamental dedicat dezvoltării economice. Acesta este un loc bun pentru a începe căutarea finanțării.

Mihai începe căutarea prin a discuta cu alți proprietari de afaceri. Vorbind cu alți antreprenori este o modalitate foarte bună de a învăța despre oportunitățile de finanțare. Mihai află că există o companie locală care dorește să ofere 10.000 de Euro unor întreprinderi noi implicate

în formarea profesională. Cu ajutorul consilierului său, Mihai pregătește o scrisoare prin care solicită acestei companii să ia în considerare acordarea noii sale companii de calculatoare a banilor de care are nevoie. El include informații despre el și compania sa.

Există fapte de afaceri pe care fiecare investitor vrea să le știe. Toți investitorii vor să știe cum planurile de afaceri își plătesc împrumutul, dacă afacerea își plătește facturile la timp, cât de mult banii personali au investit antreprenorul și dacă afacerea are garanții. Garanția este ceva de valoare pe care antreprenorul este de acord să îl acorde investitorului dacă împrumutul nu poate fi rambursat. Prezentarea acestor fapte într-o manieră profesională este esențială pentru câștigarea încrederii unui investitor.

Felicitări! Compania lui Mihai a obținut suma de 10.000 de Euro de la compania de finanțare.

Pregătirea scrisorii sale către compania de finanțare a dat lui Mihai o experiență valoroasă în prezentarea companiei sale unui investitor. Acum, el trebuie să se extindă pe această experiență și să pregătească o prezentare pentru primul său potențial client.

## 1.5. Definirea domeniului de activitate

Întreprinzătorii trebuie să poată scrie și să comunice în mod clar ideile lor, fie pentru o cerere scrisă, fie pentru o prezentare personală.
Este important pentru succesul oricărui loc de muncă că furnizorul de servicii și clientul să înțeleagă exact ce servicii vor fi furnizate și cât va trebui să plătească clientul pentru aceste servicii.
Mulți furnizori de servicii pregătesc un document referitor la domeniu de activitate. Un astfel de document scris detaliază ce se pot aștepta unul de celălalt furnizor de servicii și de clientul în timpul desfășurării activității. Aceasta stabilește așteptările de la început, astfel încât nu există nicio neînțelegere între prestatorul de servicii și client.
El cuprinde:

**Definirea problemei**
**Livrabile**
**Plan de acțiune**
**Resurse necesare**
**Prețul și termenii de plată**

Mihai își începe prezentarea cu documentarea problemei. El descrie problemele pe care potențialul său client le are cu configurarea actuală a biroului și precizează obiectivul clientului. Obiectivul este ceea ce clientul vrea să poată face atunci când Mihai și-a terminat lucrarea. Documentarea problemei confirmă faptul că Mihai înțelege descrierea făcută de client referitor la ceea ce îi este necesar. De asemenea, conturează pentru Mihai lucrarea pe care trebuie să o facă.

În continuare, Mihai prezintă ce documente vor fi furnizate, în ce format și când vor fi livrate clientului.
Unele rezultate sunt ușor de descris. Dacă furnizorul de servicii pregătește o cerere de finanțare pentru un client, livrarea este cererea de finanțare. Dar nu este așa de simplu. Clientul se așteaptă ca cererea de acordare să fie livrată pe suport de hârtie, pe un disc, pe o unitate flash, prin e-mail? Ce se întâmplă dacă clientul a considerat că prețul a inclus revizuiri și actualizări nelimitate la locul de muncă? Dacă furnizorul de servicii nu a planificat (și nu a plătit) timpul suplimentar care este necesar pentru revizuiri și actualizări nelimitate, este posibil să existe un conflict.

Este esențial să aflăm înainte ca orice lucrare să înceapă exact ceea ce clientul consideră că sunt livrabile.
Descrieți livrările în cât mai multe detalii. Furnizorii de servicii nu ar trebui să presupună că clienții lor se gândesc exact la același lucru cu furnizorii de servicii!
Gândește-te la ce ar putea fi livrarea dacă vei reîncărca și vei face în rețea un birou mic pentru un client.

Documentarea problemei și definiția livrărilor descriu obiectivele proiectului.
Planul de acțiune detaliază pașii care trebuie urmați pentru atingerea acestor obiective.
Un plan de acțiune are de obicei trei părți:
Listă de sarcini - O listă a sarcinilor specifice care trebuie îndeplinite și în ce ordine trebuie completate
Responsabilitate - O explicație a cine va îndeplini sarcinile
Cronologie - O declarație despre momentul în care fiecare sarcină va fi finalizată

Mai mulți pași din planul de acțiune ar putea necesita resurse pe care furnizorul de servicii sau clientul trebuie să le aibă disponibile înainte ca pasul să poată fi finalizat. De exemplu, clientul trebuie să achiziționeze un router înainte ca Mihai să poată conecta laptopul la rețea. Resursa necesară pentru acest pas este **ruterul**.
În timpul instalării, clientul nu va putea utiliza Internetul. Imaginați-vă ce s-ar putea întâmpla dacă Mihai intenționa să instaleze routerul în același timp în care clientul intenționa să trimită un e-mail unui client important!
Prezentând o listă de resurse necesare și când vor fi utilizate, îi ajută pe clienți să planifice modul în care acțiunea va afecta restul organizației. În acest caz, clientul va trebui să planifice achiziționarea ruterului și a perioadelor de întrerupere a accesului la Internet.

Estimarea prețului este ultima pagină a documentului de acoperire a proiectului. Nu este neobișnuit să apară conflicte asupra problemelor legate de facturare. Furnizorii de servicii trebuie să fie la fel de specifici posibil în estimările lor de preț pentru a preveni neînțelegerile mai târziu.
Pașii de pregătire a unei estimări a prețului sunt:
1. Determinați durata proiectului. (Aceasta ar trebui să fie detaliată în planul de activitate.)
2. Calculați costurile forței de muncă prin înmulțirea salariilor cu estimarea timpului. De exemplu, dacă salariul lui Mihai este de 25 de Euro pe oră și timpul estimat de proiect va fi de 10 ore, atunci costul forței de muncă al lui Mihai este de 25 x 10 sau 250 de Euro.
3. Adăugați costul oricăror resurse furnizate de furnizorul de servicii. (Aceasta ar trebui să fie detaliată în nevoile de resurse.)
4. Totalul acestor costuri.
5. Decideți valoarea profitului care va fi taxat.
6. Adăugați costurile totale și profitul împreună pentru a determina estimarea.
7. Pregătiți estimarea scrisă.

Estimarea prețurilor decurge din detaliile prezentate în definiția problemei, rezultatele livrabile, nevoile de resurse și planul de acțiune. Nivelul de detaliu pe care furnizorii de servicii dorește să-l arate pe estimarea scrisă depinde de ei. Unii furnizori enumeră categoriile individuale: forța de muncă, materialele (resursele) și profitul. Unii furnizori dau doar un cost total de locuri de muncă.

Atunci când clienții înțeleg clar ce primesc pentru banii lor, există un conflict mic sau deloc când va veni momentul să plătească.

**1.6. Dezvoltarea abilităților de prezentare**

Un document de domeniu este o modalitate excelentă de a organiza o prezentare în scris sau în persoană. Cu toate acestea, întreprinzătorii știu că atunci când se întâlnesc sau vorbesc cu un client (sau orice parte interesată), modul în care se prezintă este la fel de important ca informațiile pe care le prezintă.

Să vorbiți bine este o abilitate utilă în orice afacere. Prezentările pot fi într-o varietate de forme. Demonstrațiile produselor, apelurile de vânzare, sesiunile de instruire și anunțurile companiei sunt câteva exemple.

Antreprenorii înțeleg că există o șansă mai mare de a înțelege greșit comunicarea verbală decât comunicarea scrisă. Pentru a minimiza neînțelegerile, antreprenorii trebuie să facă următoarele:

Gândiți-vă înainte de a vorbi - vorbitorii eficienți știu ce informații sau idei vor să comunice. Ei planifică și chiar practică ceea ce vor spune și cum o vor spune.

Vorbiți cu voce plăcută - Folosiți o voce naturală și plăcută atunci când vorbiți cu părțile interesate. Încercați să mențineți volumul și tonul vocii voastre constante, chiar dacă situația este stresantă.

Alegeți cuvintele în mod eficient - Folosiți gramatica și pronunția corectă. Argumentele și expresiile confuze conduc la neînțelegeri.

Utilizați expresii" eu cred "sau " nu înțeleg " care sunt mult mai eficiente decât comentariile precum " greșești "sau " mă confuzi ".

Obțineți feedback și urmăriți - Cereți ascultătorului să comenteze ceea ce a fost spus. Acest lucru îi permite vorbitorului să confirme că ascultătorul a înțeles.

Fiți discreți și veridici - Vorbitorii eficienți știu când să tacă. Respectă onestitatea, confidențialitatea și intimitatea.

Unul dintre cele mai importante elemente ale comunicării este abilitatea de a asculta. Antreprenorii folosesc tehnici active de ascultare pentru a minimiza șansele de neînțelegere. Ascultarea activă necesită ca ascultătorul să fie implicat în ceea ce spune vorbitorul și să înțeleagă și să evalueze ceea ce se aude. Unele dintre strategiile pe care le folosesc ascultătorii activi sunt:

Să aveți o postură sigură și relaxată și să mențineți contactul vizual.

Concentrați-vă atenția asupra a ceea ce se spune. Nu încercați să anticipați ce s-ar putea spune în continuare sau să planificați un răspuns înainte ca vorbitorul să se termine.

Ascultați cu atenție. Lăsați vorbitorul să vorbească fără întrerupere.

Folosiți un limbaj receptiv. Faceți comentarii cum ar fi" Vă rog, continuați "și" Vă înțeleg punctul de vedere ", pentru a vă arăta interesul pentru ceea ce spune vorbitorul.

Puneți întrebări ocazionale, atunci când este necesar, pentru a clarifica informațiile sau pentru a solicita mai multe detalii.

Zâmbiți și fiți plăcuți, nu conflictuali sau defensivi.

Fiți gata să oferiți feedback și răspundeți dacă vorbitorul dorește un răspuns.

Transmite semnale nonverbale care arată confort, cum ar fi zâmbind, din cap și respectând spațiul personal. Fii atent și la semnalele care arată frustrare, cum ar fi încrucișarea brațelor, privirea în depărtare și apucarea unui stilou sau a brațului scaunului.

Luați notițe dacă situația o cere.

Poate părea nedrept, dar aspectul este esențial pentru a face o impresie bună. Dacă Mihai ajunge la o întâlnire purtând îmbrăcăminte neîngrijite sau necorespunzătoare, părțile interesate ar putea presupune că Mihai își desfășoară afacerea în același fel în care se îmbracă.

Alegerea îmbrăcămintei adecvate poate fi confuză. Ceea ce este acceptabil pentru o companie poate fi inacceptabil pentru alții și diferențele culturale de la o națiune la alta pot fi, de asemenea, greșit înțelese. Cu toate acestea, există standarde universale pentru prezentarea unei imagini profesionale. Țineți cont de următoarele aspecte atunci când vă întâlniți cu o persoană interesată:

Cel mai important, indiferent de ce purtați, hainele trebuie să fie curățate și călcate.
Pantofii trebuie lustruiți și în stare bună.
Părul tău ar trebui să fie elegant.
Colonia, parfumul și machiajul trebuie aplicate ușor.
Unghiile trebuie să fie curate și îngrijite și cu o lungime rezonabilă.
Rochia conservatoare este, pentru femei, întotdeauna o alegere bună.

*Gândește-te la hainele pe care le ai în dulapul tău. Ce ar putea fi potrivit pentru o întâlnire cu un investitor sau un interviu de angajare?*

## 1.7 Păstrarea înregistrărilor

### 1.7.1 Ce înregistrări ar trebui să păstrați?

Mihai s-a întors de la prezentarea sa cu un sentiment bun că va primi slujba. El sa mai întors și cu altceva, un dosar plin cu documente! El are o copie a documentului de aplicare, chitanțe pentru resursele necesare pentru prezentare, un jurnal de cheltuieli de călătorie, note despre întâlnire și broșuri despre afacerea clientului.
Ar trebui Mihai să păstreze toate aceaste documente? Bineînțeles că ar trebui! Aceste documente sunt dovezi valoroase ale întâlnirii sale.
Menținerea înregistrărilor detaliate și corecte este unul dintre cele mai importante obiceiuri pe care un antreprenor o poate dezvolta. Înregistrările precise ajută un proprietar al afacerii să evalueze dacă afacerea se îmbunătățește. Înregistrările vă pot ajuta să identificați ce produse se vând cel mai bine, pe care dintre produse clienții cheltuiesc cel mai mult, cât de mult a colectat venitul companiei, cât de mulți bani s-au cheltuit și unde au fost cheltuiți. Aceasta este doar o parte din informațiile care figurează în documentele unei afaceri.

Desigur, nu fiecare bucată de hârtie pe care Mihai o are în cazul său este o înregistrare de afaceri valoroasă. Dacă întreprinzătorii ar fi ținut fiecare bucată de hârtie, ar fi copleșiți! Aproape toate înregistrările pe care antreprenorii ar trebui să le păstreze sunt legate de una din cele cinci domenii de activitate:
Venituri - O companie trebuie să poată vedea cum și când venitul a fost primit. Înregistrările privind veniturile includ achizițiile clienților, împrumuturile, granturile, darurile și dobânzile pe care întreprinderea le-a primit asupra investițiilor.
Cheltuieli - Ca un individ, o afacere cheltuie bani. Înregistrările referitoare la cheltuieli includ carnetul de cecuri al companiei, chitanțele de la casa de marcat, extrasele de carduri de credit și facturile furnizorilor.
Angajații - înregistrările angajaților sunt împărțite în trei categorii: angajare, salarizare și performanță. Angajatorii folosesc înregistrările angajaților pentru a se conforma legilor și reglementărilor și pentru a ajuta la evaluarea performanței angajaților. Înregistrările angajaților conțin informații despre salariați, venituri, formare și evaluări.

Inventar - Inventarul este materialul pe care îl pot utiliza stocurile unei companii în realizarea produsului sau produsul în sine. De exemplu, inventarul lui Mihai include componente de calculator pe care le-a stocat și toate calculatoarele pe care le-a finalizat. Înregistrările legate de inventar includ un jurnal al perioadei în care au fost primite materialele, dacă sau când au fost utilizate și înregistrări ale costului materialului.
Active - La fel ca un bun personal, un activ al afacerii este ceva deținut de afacere și are valoare, cum ar fi mobilierul, mașinile și echipamentele de birou. Înregistrările privind activele includ numerele de serie ale echipamentelor, atunci când un activ a fost cumpărat sau vândut, precum și prețurile de cumpărare sau de vânzare.
Una dintre cele mai importante utilizări ale înregistrărilor comerciale este determinarea cotei de impozitare pe care o va plăti afacerea. Majoritatea întreprinderilor mici utilizează un contabil pentru a-și pregăti documentele fiscale, dar fără înregistrări bune, pot fi făcute greșeli costisitoare!

### 1.7.2 Organizarea și securizarea înregistrărilor

Unele înregistrări de afaceri sunt obligate prin lege să fie păstrate. Cât timp trebuie să fie păstrate variază, în funcție de tipul de afacere și de locația afacerii. Din această cauză, cei mai mulți proprietari de afaceri mici primesc sfaturi de la un avocat care le poate spune ce evidențe trebuie să țină în conformitate cu toate legile aplicabile.
O înregistrare de afaceri poate fi un document fizic sau un fișier electronic. Indiferent de formă, înregistrările ar trebui să fie organizate și securizate.
Mihai trebuie să înceapă să-și organizeze înregistrările fizice acum, înainte ca grămezile de hârtie să acopere biroul său. Având un sistem cuprinzător de arhivare pentru înregistrările de hârtie economisiți timp, bani și energie. Utilizați următoarea abordare pentru a stabili și menține un sistem de arhivare:
1. Evaluați și acționați - Doar pentru că pot fi arhivate nu înseamnă că ar trebui să fie. Puneți următoarele întrebări: "Sunt obligat să păstrez acest lucru?"; "Este un duplicat?"; "Pot găsi aceste informații în altă parte?" și "Ce acțiune este necesară?" Dacă acțiunea va dura doar câteva minute (cum ar fi scrierea unui cec), atunci faceți-o. Nu puneți hârtia într-o altă grămadă "de făcut".
2. Conține și clasificați - O altă întrebare bună pe care o puteți întreba atunci când dezvoltați un sistem este "Cum o voi găsi?" Începeți prin sortarea fișierelor în categorii largi cum ar fi clienții, furnizorii, împrumuturile și cheltuielile. Apoi împărțiți aceste categorii în subcategorii. De exemplu, clienții pot fi împărțiți în clienți activi, întrebări, plângeri, perspective. Etichetarea și copierea codurilor de fișiere și folosirea dulapurilor de depozitare facilitează localizarea înregistrărilor.
3. Mențineți - Țineți fișierele actualizate. Verificați înregistrările zilnic. Aruncați hârtiile învechite și corespondența nedorită. Deplasați fișierele inactive (cum ar fi furnizorii care nu mai sunt utilizați) într-o zonă de arhivare.
Unele înregistrări ar putea conține date confidențiale, cum ar fi adresa angajatului sau informațiile financiare ale unui client. Aceste înregistrări trebuie manevrate cu grijă. Acestea ar trebui să fie depozitate într-un dulap închis și întotdeauna să se întoarcă acolo imediat după utilizare.

O mare parte din informațiile transmise astăzi sunt transmise electronic. A avea un sistem de organizare și securizare a înregistrărilor electronice este la fel de important ca și un sistem fizic de arhivare. Cu toate acestea, puțini oameni dezvoltă un astfel de sistem deoarece consideră că este o sarcină dificilă. În realitate, organizarea de înregistrări pe un computer poate fi

realizată doar cu câțiva pași:

Clasificare- La fel ca un sistem fizic, fișierele electronice sunt clasificate și subcategorizate. Acest lucru se poate face prin crearea unui dosar (director) pentru fiecare categorie. De exemplu, un dosar ar putea fi creat pentru furnizori. În cadrul acelui dosar, puteți crea subdirectoare pentru articole precum "piese" sau "consumabile de birou".
Folosiți un sistem de numire - Un sistem de numire permite colectarea de informații utile de la numele înregistrării. Înregistrările asociate pot partaja un format comun cum ar fi: categorie_ subcategorie_nume. De exemplu, o factură de la Acme Computers pentru achiziționarea de piese este denumită furnizor_piese_acmecomputers. Există multe modalități de a crea un sistem de numire, singura regulă fiind aceea că trebuie să fie înțeleasă de utilizatori.
Mențineți - Fișierele electronice pot fi umplute la fel de repede posibil ca și fișierele fizice! Curățați  periodic fișierele electronice prin ștergerea înregistrărilor vechi sau depășite.
Înapoi în mod regulat - Mulți oameni ignoră necesitatea de a crea copii de rezervă ale fișierelor și, mai târziu, le pare rău când există o defecțiune hardware și au pierderi mari! Înregistrările de pe computer pot fi ușor copiate pe un hard disk extern, un disc sau un serviciu de backup online. Evitați tendința de a imprima înregistrările ca o copie de rezervă pentru că nu este obiectivul depozitării electronice.

Astăzi, securitatea informatică este o preocupare tot mai mare. O modalitate de a proteja securitatea înregistrărilor dvs. electronice este păstrarea computerului desktop în siguranță. Bune practici pentru securitatea desktop includ:

Instalarea și utilizarea software-ului anti-virus
Crearea de parole de administrator și de utilizator greu de ghicit și cerințe stricte pe care parolele să le îndelinească (număr minim de caractere, aractere speciale, schimbare periodică)
Discreție atunci când deschideți e-mailuri, faceți clic pe hyperlink-uri în e-mail sau utilizând site-uri de rețele sociale
Instalarea în timp util a celor mai recente actualizări pentru sistemul dvs. de operare și software-ul aplicațiilor folosite.

## 1.8 Oferirea unui serviciu bun pentru clienți

### 1.8.1 Dezvoltarea unui program de servicii pentru clienți

Păstrarea confidențială a informațiilor despre clienți este o parte importantă a unui bun program de servicii pentru clienți. Serviciul de relații cu clienții este tot ceea ce face o afacere pentru a-și menține clienții fericiți, înainte și după ce au cumpărat un produs sau un serviciu. Întreprinzătorii investesc mult timp, energie și bani pentru a-și menține clienții fericiți, chiar și după ce au cumpărat deja produsul. Ei știu că un client satisfăcut poate deveni un client care va reveni și va cumpăra în continuare și o bună sursă de publicitate.
Gândiți-vă la un moment în care ați avut parte de un serviciu bun pentru clienți. Te-ai întors la acea afacere și ai cumpărat mai mult? Ai spus cuiva despre afacere?

Mihai a învățat multe despre a fi antreprenor. După ce și-a dat seama că avea aptitudini deosebite și putea să-și valorifice expertiza, a făcut cercetări și a luat decizia de a-și începe propria afacere. El chiar a găsit finanțare pentru compania sa și a făcut o prezentare de vânzări unui potențial client! Acum că afacerea lui Mihai este gata să facă prima vânzare, își dă seama că are o nouă responsabilitate. El trebuie să ofere clienților săi un serviciu bun.

Există mai multe elemente într-un program eficient de servicii pentru clienți, inclusiv următoarele:

Păstrați o atitudine de " în primul rând clientul "- Pentru mulți antreprenori noi este tentant să pună obiective personale deasupra obiectivelor clientului. Dar pentru a-și menține și dezvolta afacerea, Mihai trebuie să-și dezvolte o atitudine de tipul " în primul rând clientul", cel mai bun interes atât al clientului, cât și al noii sale afaceri. De exemplu, Mihai poate avea de ales între întârzierea la locul de muncă într-o zi pentru a face ceva distractiv cu prietenii și  îndeplinirea angajamentul față de clientul său.
Comunicați - Cu cât Mihai vorbește mai mult clientului său, cu atât mai puține neînțelegeri vor avea loc. Mihai trebuie să continue să comunice cu clientul său, trebuie să revizuiască planul de acțiune al proiectului și orice schimbări în plan.
Obțineți feedback de la clienți - Clienții sunt o sursă excelentă de cercetare a pieței. Întrebându-și clienții, ce le-a plăcut, nu le-a plăcut și cu ce alte servicii îi pot ajuta să-și revizuiască și să își dezvolte afacerea.
Respectați-vă promisiunile - Într-un efort de a câștiga în afaceri, companiile promit uneori rezultate pe care nu le pot livra. Dezamăgirea unui client este una dintre cele mai rapide căi de a pierde acel client. Dacă Mihai are încredere că poate să-și finalizeze proiectul în patru zile, ar putea să estimeze că îi va lua cinci zile astfel, Mihai poate  să planifice orice probleme neașteptate care ar putea apărea. Dacă îi sunt suficiente cinci zile pentru a-și termina treaba, el și-a îndeplinit promisiunea față de client.
Fiți consecvenți - Când serviciul este consecvent, clienții dezvoltă un sentiment de familiaritate și confort, știind la ce se pot aștepta atunci când aceștia se adresează companiei. Acest nivel de confort poate duce la repetarea afacerilor și a recomandărilor.

Pe măsură ce afacerea lui Mihai crește, programul său de servicii pentru clienți se va extinde pentru a include următoarele:

Formarea angajaților - Angajații reprezintă principalul contact pe care un client îl are cu compania. Cu toate acestea, nu toată lumea se naște cu abilități bune de comunicare. Angajații trebuie, de asemenea, să aibă autoritatea de a rezolva problema clientului, să aibă acces ușor la informațiile care ar putea fi necesare pentru a asista clientul și să știe cum să gestioneze un client care este stresat sau furios.
Creșterea comunicării - Este important să fie ușor pentru client să comunice cu compania. Sondajele, cardurile de răspuns, site-urile web, e-mailul și accesul gratuit la telefon ajută clienții să intre în contact cu compania. Comunicați frecvent cu clienții. Dacă aceștia au cumpărat ceva, contactați-i prin telefon sau e-mail și cereți feedback pentru achiziția lor. Trimiteți-i informații despre un produs nou sau doar întrebarea dacă au nevoie de servicii suplimentare.

Chiar dacă o companie atinge un nivel bun și consistent al serviciului pentru clienți, uneori vor exista clienți nesatisfăcuți. Unele studii arată că, dacă plângerea unui client nu este soluționată rapid, peste 90% dintre clienții nemulțumiți nu vor reveni la companie. La fel de important este faptul că acei clienți nemulțumiți vor spune altor 10 - 20 de persoane despre experiența lor proastă. Acest lucru poate costa o companie atragerea de noi clienți!
Deși niciun proprietar de afaceri nu se bucură de audierea unui client care se plânge, o

plângere poate conține informații valoroase. Studiile au arătat că aproape toți clienții nemulțumiți nu se plâng niciodată - nu cumpără din nou de la acea companie. Țineți cont de acest lucru atunci când aveți de-a face cu clienți dificili, deoarece acestea dau de fapt șansa companiei de a îi menține în calitate de clienți!
Scopul pentru care se ocupă cu un client furios este de a preveni situația de conflict între client și companie. Când aveți de-a face cu un client nemulțumit, țineți cont de următoarele:
Recunoașteți sentimentele clientului - Clienții nu doresc doar rezolvarea problemei, ci vor ca cineva să asculte ceea ce are de spus. Expresii precum "Înțeleg frustrarea ta "și" Îmi pare rău că ai avut o experiență rea ", permite clientului să știe că ascultați.
Scrieți faptele - Prin scrierea faptelor de plângeri, puteți să vă păstrați pe dvs. și pe clienții dvs. să vă axați pe problema reală și evitați să vă concentrați asupra aspectelor emoționale ale situației.
Păstrați-vă calmul - Trebuie să rămâneți răbdători și profesioniști, nu trebuie să vă ridicați vocea, să folosiți limbaj abuziv sau să deveniți agresivi în fața clientului.
Prezentați o soluție - așteptați până când clientul se calmează și este gata să vorbească despre o soluție. O întrebare bună este "Ce credeți că ar trebui să facă compania? " Acest lucru îi îndepărtează pe client de la plângere și îl conduce spre soluție. Uneori, soluția ar putea să dureze timp Dacă problema nu poate fi rezolvată imediat, permiteți clientului să știe că problema a fost înțeleasă și ce măsuri vor fi întreprinse pentru remedierea acesteia. Dați-i clientului un interval de timp pentru a aștepta un răspuns la plângere.

### 1.8.2 Păstrarea clienților

De ce o companie încearcă atât de mult să păstreze un client, chiar și unul nemulțumit? Aceasta se datorează faptului că întreprinderile nu sunt construite pe o singură vânzare către un singur client. Ele sunt construite pe afaceri repetate: clienții care cumpără de la companie din nou și din nou. Repetarea afacerii are multe avantaje economice. Este mai puțin costisitor ca o afacere să aducă un client înapoi decât să atragă un nou client. Clientul repetat nu are nevoie ca afacerea să cheltuiască mai mulți bani pe publicitatea nouă sau extinsă deoarece clientul este deja familiarizat cu compania și cu produsul. Clienții care revin achiziționează, de obicei, o gamă mai largă de produse comparativ cu un client nou sau cu un client care cumpără o singură dată, ceea ce crește în mod evident veniturile companiei. În plus, clienții care revin sunt o sursă excelentă de publicitate gratuită! Mulți clienți mulțumiți vorbesc cu alții despre produsele companiei.
Având o reputație bună pentru un serviciu sau produs este un mod important în care o afacere încearcă să mențină clienții. Alte modalități includ următoarele:
Construirea unei relații cu clientul - Vorbiți frecvent cu clienții, fie prin telefon, fie prin e-mail, fie prin scrisoare. Cereți-le feedback. Lăsați-i să știe că afacerea este interesată de opinia lor.
A deveni o resursă - Oferiți clienților mai mult decât produsul. Educați-i despre competiție și industrie. Arătați-le căi suplimentare prin care produsul poate fi util în afacerea lor și dați idei despre cum să reduceți costurile sau să creșteți propria afacere. Furnizorii buni învță despre afacerile clienților lor și ce este important pentru ei.
Înțelegerea limitărilor companiei - Uneori clienții solicită mai mult decât poate livra compania. Fiți sinceri și lăsați clientul să știe că ceea ce cere este în afara domeniului de expertiză al companiei. Îndrumați-l către o companie care îi poate ajuta. În acest fel, afacerea își construiește încrederea prin a fi sinceră și devine o resursă pentru client.
Spuneți "mulțumesc" - Este evident că o afacere ar trebui să mulțumească clienților pentru achizițiile lor, dar aceste cuvinte simple sunt adesea trecute cu vederea. Este esențial ca un client să știe că este apreciat. Astfel, el nu va dori să se îndrepte spre alte companii.

Multe companii au programe formale care fac ca beneficiarul să se întoarcă. Aceste programe sunt numite programe de retenție a clienților sau programe de fidelizare a clienților. Programele de reținere a clienților recompensează un client pentru achiziții repetate de la o companie. Aceste recompense încurajează clientul să se întoarcă.
Deși există multe tipuri diferite de programe de fidelizare a clienților, aproape toate au aceleași elemente de bază:
Înscriere - Programul de fidelizare a clienților poate fi gratuit pentru client (card de fidelizare) sau poate necesita o taxă (cum ar fi un membru al clubului). Formularul de înscriere oferă informații despre client, care pot fi stocate și folosite pentru a urmări tendințele importante ale clienților.
Recompensa - recompensa programului trebuie să fie valoroasă pentru client și realizabilă într-un timp rezonabil. Cele mai multe programe atribuie puncte bazate pe achizițiile clientului. Tipurile de recompense pot varia. Unele recompense comune ale programelor includ bunuri fizice, reduceri, evenimente numai pentru membri sau servicii prioritare (cum ar fi permisiunea să urce primul la bordul unui avion).
Răscumpărare - Programul de reținere definește câte puncte trebuie să acumuleze un client pentru a primi anumite recompense. Atunci când un client răscumpără punctele și primește recompensa, crește gradul de satisfacție al acestora în program și în afaceri în general.
Feedback - Informațiile colectate pe formularul de înscriere permit unei companii să comunice personal cu membrii.

### 1.8.3 Extinderea bazei de clienți

Clienții care au revenit formează baza de clienți a companiei. Baza de clienți este alcătuită din persoanele pe care o companie îi deservește în prezent. Antreprenorii înțeleg că o bază de clienți puternică înseamnă vânzări consistente și este foarte importantă pentru creșterea companiei.
O afacere trebuie să atragă noi clienți pentru a crește. Bazele sale de clienți existente pot ajuta să aducă noi clienți în afacere. Atunci când un client existent îi spune cuiva despre companie, el se numește publicitate "din vorbă în vorbă". Clientul existent contribuie la dezvoltarea unui potențial nou client! Aceasta este una dintre cele mai bune forme de publicitate pe care le poate avea o companie. Nu costă nimic și, de obicei, potențialul client are încredere în opinia persoanei care promovează compania.
De asemenea, o companie poate solicita ajutorul clienților săi, solicitând un raport. O mărturie este o declarație a unui client care recomandă compania altora. Uneori, clienții potențiali se tem să cumpere de la o companie nouă, deoarece nu știu ce să se aștepte. Când citesc sau aud despre cineva care a avut succes în afacere, ajută la diminuarea fricii.
Clienții ar putea cunoaște alte persoane care au nevoie de produsul companiei. Aceștia pot ajuta proprietarul companiei să contacteze acești oameni prin trimiterea unei informări. O trimitere este o informație despre un client potențial pe care o afacere îl primește de la un client curent. Întreprinderile oferă uneori recompense clienților care oferă recomandări.
Mulți clienți, indiferent dacă sunt persoane fizice sau companii, au propriile site-uri web. O companie poate colabora cu acești clienți pentru a oferi legături către afacere. Acest lucru extinde capacitatea afacerii de a ajunge la oameni noi.
Utilizarea clienților existenți reprezintă o modalitate rentabilă de a găsi potențiali noi clienți. Mihai își începe efortul de a-și dezvolta afacerea, cerându-i Ioanei o scrisoare de recomandare și o listă de recomandări.

Mihai are noroc că are un client ca Ioana, care este încântată să-l ajute să-și dezvolte afacerea. Nu fiecare afacere se poate baza pe clienții existenți pentru planurile lor de dezvoltare. Din fericire există multe alte modalități de a atrage noi clienți!
Publicitatea este un mod obișnuit în care o companie ajunge la potențialii clienți. Publicitatea este un anunț plătit despre afacere. Pentru a obține cele mai multe beneficii din banii cheltuiți pe publicitate, antreprenorii revin la cercetarea lor pe piețele țintă. Această cercetare le ajută să decidă unde să-și plaseze publicitatea, cum ar fi televiziunea, revistele, radioul sau panourile, și ce să spun pentru a atrage clienții vizați.
Cel mai mare avantaj al publicității este că antreprenorii au control complet. Ei decid cum va arăta reclama, ce mesaj dorește clientul să primească și unde, când, și cât de des va aparea reclama.
Un alt avantaj este că mesajele către piețele țintă rămân în concordanță. Repetarea mesajului ajută o afacere să stabilească o identitate cu clientul. Clienții potențiali se vor familiariza cu afacerea, diminuând temerile pe care le pot avea despre încercarea unui produs nou.
Cel mai mare dezavantaj al publicității este că necesită bani. Când banii sunt cheltuiți pe publicitate, aceștia nu sunt disponibili pentru alte nevoi ale afacerii. Întreprinderile trebuie să se asigure că beneficiile pe care le primesc din publicitate merită costul.
Un alt dezavantaj este că beneficiile publicității ar putea să nu fie realizate imediat. Este nevoie de timp pentru un potențial client să vadă anunțurile, să recunoască afacerea și să se simtă confortabil încercând produsul.

O afacere mică poate ajunge la potențialii clienți din întreaga lume prin Internet. O afacere poate utiliza instrumente online pentru a-și extinde baza de clienți în mai multe moduri diferite:
Creați un site Web - Un site de afaceri permite clienților potențiali să cunoască și să contacteze compania, indiferent de locul în care se află în lume.
Utilizați serviciile online - Furnizorii de servicii Internet oferă de obicei servicii online, cum ar fi panouri publicitare și centre de cumpărături pe Internet, în cazul în care o afacere își poate lista serviciile.
Grupuri de știri - Un grup de știri este un forum online în care oamenii lasă mesaje despre subiectele selectate. Mesajele reprezintă o discuție continuă. Când antreprenorii intră în discuție, aceștia au posibilitatea de a-și prezenta afacerile și de a efectua studii de piață simple.
Email - E-mailul este rapid și ușor de utilizat. Elaborați o listă de clienți sau recomandări și trimiteți-le e-mailuri informative și distractive care evidențiază afacerea. Cu toate acestea, aveți grijă să nu deranjați pe cineva cu publicitate nedorită sau excesivă. Acest lucru este cunoscut sub numele de spam și poate duce la trimiterea de e-mailuri către foldere speciale "spam", adesea șterse fără a fi citite.
Legătura cu alte site-uri web - Întreprinderile care împărtășesc o piață țintă comună permit adesea clienților unuia dintre site-urile web să se conecteze la site-ul celuilalt.
Site-urile de socializare - Facebook, MySpace și Twitter oferă antreprenorilor posibilitatea de a comunica cu clienții lor și de a-și viza piața în timp real.
O căutare rapidă pe Internet poate dezvălui mai multe modalități prin care întreprinderile folosesc Internetul pentru a comunica cu clienții și a-și dezvolta afacerea.

**Sumar**

A fost o călătorie lungă, dar compania al lui Mihai este deschisă pentru afaceri și pentru servirea clienților!
Mihai a început cu o evaluare completă și onestă a setului său de abilități. Abilitățile sunt împărțite în hard skills care sunt ușor de măsurat și soft skills care arată modul în care ne

raportăm la ceilalți.
El și-a analizat ideea de afaceri pentru a determina dacă este o oportunitate de afaceri bună.
Amintiți-vă că o idee ar putea fi o oportunitate de afaceri bună dacă:
Alți oameni au nevoie de produsul pentru a rezolva o problemă pe care o au.
Produsul poate fi furnizat la un preț pe care oamenii sunt dispuși să îl plătească și este încă suficient de mare pentru ca proprietarul afacerii să obțină un profit.
Afacerea va lucra în comunitate.
Antreprenorul are abilitățile de a crea afacerea.
Antreprenorul are resursele necesare pentru a începe afacerea înainte ca altcineva să o facă.
Afacerea este sustenabilă, ceea ce înseamnă că poate continua o perioadă lungă de timp.
Tehnologia există pentru a crea afacerea.
Studiul de piață l-a ajutat pe Mihai să decidă că ideea lui a fost bună. El și-a identificat piața țintă, și-a analizat cercetarea și a tras concluzii pe baza acestei cercetări.

Dar Mihai a vrut cu adevărat să înceapă o afacere nouă? Antreprenoriatul implică responsabilități juridice, sociale și etice pe care Mihai nu le-a avut atunci când el doar îi ajuta pe prieteni.

Și companiile au nevoie de finanțare. Ele generează venit prin vânzări, dar există și alte surse de finanțare. Acestea includ:

Finanțare tradițională
Finanțare netradițională
Strângere de fonduri
Mihai a cercetat piața pentru a găsi potențialii clienți. După ce a fost gata să se apropie de primul său potențial client, Mihai a pregătit un document de domeniu și și-a prezentat planul clientului. Un document de domeniu este un document scris care detaliază ce se pot aștepta unul de celălalt furnizor și client în timpul desfășurării activității. Descrierea detaliată a produselor oferite, elimină multe neînțelegeri și face parte dintr-un program bun de servicii pentru clienți.
Toate întreprinderile, chiar și cele cu un singur angajat, ar trebui să aibă o atitudine "în primul rând clientul". Un serviciu bun pentru clienți înseamnă comunicare cu clientul, permițând astfel clientului să comunice cu afacerea, menținând un nivel ridicat de calitate a serviciilor și oferind ceea ce a fost promis. De asemenea, o companie are responsabilitatea de a păstra datele personale ale clienților confidențiale și protejate.
Serviciul bun pentru clienți vă ajută să păstrați clienții. Întreprinderile nu sunt construite pe o singură vânzare către un singur client. Ele sunt construite pe afaceri repetate. Revenirea clienților costă mai puțin decât atragerea de clienți noi și poate ajuta la dezvoltarea afacerii.
Clientul lui Mihai, Ioana, a ajutat la atragerea de noi clienți prin trimiteri și o recomandare.
Asigurându-se că și-a înțeles toate responsabilitățile ca antreprenor, Mihai a creat o afacere mică, gata să crească!

Felicitări! Ați finalizat studiul de caz și sunteți gata pentru noi experiențe. Sperăm să v-ați bucurat de călătoria lui Mihai și doriți să aflați mai multe despre aventurile personajelor antreprenoriale ale acestui curs in următoarele 6 capitole.

Start-up Hub:
INTRODUCERE ÎN ANTREPRENORIAT
7 STUDII DE CAZ
Utilizarea cunoștințelor TIC în dezvoltarea afacerii

# STUDIU DE CAZ #2

**2 Internet Cafe Start Up**
**2.0 Introducere**
**2.0.1 Introducere în studiul de caz**
Acest studiu de caz urmărește doi studenți, Maria și Alex, care lucrează pentru a rezolva o problemă comună: accesul la internet de care au nevoie pentru a-și finaliza studiile nu le este disponibil într-un mod eficient și rentabil.

În timp ce caută o soluție, Maria și Alex descoperă antreprenoriatul. Conceptele și terminologia privind proprietatea asupra afacerilor sunt explorate pe parcursul acestui studiu de caz. Unele dintre conceptele abordate includ:

- Recunoașterea oportunităților de afaceri
- Riscuri și recompense ale proprietății afacerii
- Procesul de luare a deciziilor

Maria și Alex își folosesc noile abilități pentru a-și rezolva problema. În cele din urmă, ei elaborează un plan bine documentat pentru viitoarea lor afacere.

**2.1 Gândiți ca un antreprenor**
**2.1.1 Recunoașterea unei probleme**
Maria și Alex au identificat o problemă în viața lor. Această problemă este împărtășită de mulți oameni din orașul lor. Atunci când își dau seama că problema lor nu are o soluție ușor disponibilă, ei consideră că ar putea începe o nouă afacere pentru a rezolva problema.
Acesta este un exemplu de gândire antreprenorială.

**Antreprenorii**
Antreprenorii creează, operează și își asumă riscul pentru o nouă afacere. Ei recunosc că ceea ce unii oameni văd ca fiind o problemă poate fi de fapt o oportunitate de afaceri.

Au fost demarate multe companii renumite pentru că un antreprenor dorea să rezolve o problemă. Bill Gates a fost un rezolvator de probleme. Înainte de a începe Microsoft, majoritatea software-urilor erau prea complicate și confuze. Gates a rezolvat această problemă prin crearea de software mai ușor de utilizat.

Rezolvarea problemelor este doar o modalitate de a recunoaște o nouă oportunitate de afaceri. Există șase rădăcini de oportunitate:

Rezolvarea problemelor - Obstacole sau provocări pe care afacerea le-ar putea rezolva
Modificări - Legi, situații sau tendințe care evoluează în timp
Invenții - Produse complet noi care sunt dezvoltate
Concurență - Face același lucru mai eficient decât alte companii
Avans tehnologice - Adaptarea noii tehnologii la un produs existent
Cunoașterea unică - înțelegerea profundă a serviciilor sau produselor ce sunt dorite de către oamenii din zona dvs.

Gândirea antreprenorială este esențială pentru succesul dvs., indiferent dacă sunteți proprietar al unei companii sau un angajat.

Un antreprenor lucrează într-un mediu de incertitudine. Un antreprenor ar putea încerca mai multe idei de afaceri înainte de a avea succes sau ar putea avea succes la prima încercare.

Mulți oameni nu se simt confortabil în acest mediu. De fapt, majoritatea oamenilor câștigă un salariu lucrând ca angajați în afacerea altcuiva. Angajații care gândesc ca antreprenori sunt un beneficiu pentru companie. Angajatorii remarcă persoane care:

- Propun soluții la problemele cu care se confruntă compania.
- Recunosc noi oportunități pentru companie.
- Căută modalități de creștere a profiturilor.
- Învață noi abilități și iau noi responsabilități.

Angajații la nivel executiv ar putea să negocieze o parte din salariul lor în acțiuni ale companiei. Aceasta înseamnă că au devenit parțial proprietari ai companiei și trebuie să gândească ca antreprenorii.
Deținerea afacerilor are atât recompense, cât și riscuri. Răsplata cel mai frecvent menționată este că proprietatea este cheia bogăției. Proprietarii de afaceri plătesc de obicei un salariu. De asemenea, proprietarii își pot plăti o parte din profiturile companiei. De asemenea, proprietarii pot beneficia foarte mult de vânzarea unei companii de succes. Alte recompense includ mândria în afaceri, controlul timpului, controlul asupra mediului de lucru și integrarea în comunitățile locale și internaționale.

Cel mai evident risc pentru proprietatea comercială este faptul că afacerea ar putea eșua. Dacă afacerea nu reușește, proprietarul ar putea pierde o parte din banii investiți sau întreaga sumă investită în afacere. Împreună cu banii, proprietarul nu poate recâștiga timpul petrecut pentru începerea și desfășurarea afacerii.

Banii și timpul petrecut de proprietar pentru afacerea care nu a reușit puteau să fi fost folosite făcând altceva. Valoarea a ceea ce a fost pierdut se numește costul oportunității.

De exemplu, dacă o persoană decide să fie un angajat, costul de oportunitate este dat de banii care ar fi putut fi câștigați  folosind același timp și energia dezvoltând o afacere.

Această persoană a decis că avantajele de a fi angajat au compensat costurile de oportunitate sau, ar putea să se teamă de riscurile de proprietate asupra afacerii.

Antreprenorii acceptă riscul, dar fac tot posibilul pentru a-l reduce.

Căutați pe Internet articole care descriu trăsăturile unui antreprenor de succes.

### 2.1.2 Identificarea unei posibile soluții

Una dintre cele mai puternice metode de a minimiza riscul de a începe o afacere nouă este de a folosi un antrenor sau mentor. Antrenorii folosesc propria lor experiență pentru a ajuta proprietarul afacerii să rezolve problemele, să-și reducă riscurile și să rămână entuziasmați de afacere. Ei ascultă, motivează și ghidează noul proprietar al afacerii. Un antrenor împărtășește experiențele și predă prin exemplu.

Maria și Alex i-au cerut unchiului Mariei, dl Ionescu, să fie antrenorul lor. El reprezintă o alegere bună pentru a fi antrenor pentru că:

Are experiența necesară. Deține propria afacere de mai mulți ani.

Locuiește în apropiere și îi poate îndruma în situații specifice zonei lor.

Are un interes personal pentru succesul lor.

Dl. Ionescu ascultă mai întâi cum descriu problema Maria și Alex. El îi motivează lăudându-le gândirea antreprenorială și îi îndrumă, determinându-i să se gândească la ideile de afaceri. Își împărtășește experiența și le oferă exemple pentru ai ajuta să-i învețe pașii necesari pentru a-și începe propria afacere.

Un antrenor nu rezolvă problema pentru antreprenor. Un antrenor ghidează antreprenorul în procesul de luare a deciziilor.
Maria și Alex au descris problema clar și detaliat domnului Ionescu. Acum este necesar ca ei să se gândească la posibile soluții care să fie descrise la același nivel de detaliere. În calitate de antrenor, domnul Ionescu solicită tinerilor să descrie ce ar putea să reprezinte o soluție "perfectă" pentru problema lor. Ei fac o listă cu caracteristicile importante pe care le consideră că soluția ar trebui să le ofere.

Caracteristicile importante sunt caracteristicile care vor avea cel mai mare impact asupra satisfacției clienților. Aceste caracteristici sunt cele care trebuie să fie prezente în orice idee de afaceri nouă pe care tinerii aleg să o implementeze. Acum studenții trebuie să ia în considerare ce tipuri de noi oportunități de afaceri pot oferi cele mai multe sau toate caracteristicile pe care le-au descris în soluția lor "perfectă".

Identificarea opțiunilor este primul pas în procesul de luare a deciziilor.
Unde găsesc antreprenorii idei de afaceri? PRETUTINDENI! Trei caracteristici importante ajută un antreprenor să identifice idei noi:

Ascultă. Ascultând pe alții, antreprenorii identifică idei despre îmbunătățirea unei afaceri sau despre crearea unei noi afaceri.

Observă, fiind atenți, antreprenorii au idei despre cum să ajute societatea, despre întreprinderi să înceapă și despre ce au nevoie oamenii.

Ei cred că atunci când antreprenorii recunosc o problemă, ei se gândesc la produse care ar putea oferi soluții.

### 2.1.3 Evaluarea soluției posibile

Maria și Alex identifică trei idei de afaceri posibile: un **Chioșc Internet** creat într-o afacere existentă, un serviciu mobil în care Maria și Alex ar aduce calculatoarele la locația fiecărui client în funcție de întâlnire și un **Internet cafe** creată într-o afacere existentă.

Dar o idee de afaceri nu este întotdeauna o oportunitate de afaceri! O oportunitate se bazează pe ceea ce doresc consumatorii, nu pe ceea ce vrea proprietarul afacerii. Tinerii doresc să își rezolve problema accesului la Internet. Dar, alții au aceeași nevoie? Sunt oameni dispuși să cumpere soluția de la Maria și Alex? Dacă nimeni altcineva în orașul lor nu este un utilizator de internet, aceste idei de afaceri nu s-ar potrivi comunității. Nu ar exista nici o oportunitate de a vinde produsul pentru că nimeni nu ar avea nevoie de el!

Ideile de afaceri trebuie să treacă un test de validitate pentru a determina dacă acestea sunt oportunități reale de afaceri.

Opțiunile de cercetare sunt cel de-al doilea pas în procesul de luare a deciziilor.

O idee ar putea fi o bună oportunitate de afaceri în următoarele condiții:

- Alți oameni au nevoie de produsul pentru a rezolva o problemă pe care o au.
- Antreprenorul are abilitățile necesare pentrua crea afacerea.
- Produsul poate fi furnizat la un preț pe care oamenii sunt dispuși să îl plătească și, în aclași timp estet suficient de mare pentru ca proprietarii de afaceri să obțină un profit.
- Afacerea este potrivită pentru comunitate.
- Întreprinzătorul are resursele necesare pentru a începe afacerea înainte de a face altcineva acest lucru. (Aceasta este cunoscută ca o fereastră de oportunitate.)
- Afacerea este sustenabilă.
- Tehnologia există pentru a crea afacerea.

Toate cele trei idei de afaceri trec testul de validitate. Dar Maria și Alex nu pot deschide toate cele trei afaceri! Ei trebuie să evalueze punctele tari și punctele slabe ale fiecărei oportunități pentru a decide care dintre ele este cel mai bun.

Evaluarea ideilor este cel de-al treilea pas în procesul de luare a deciziilor.

O putere comercială este, de asemenea, numită un avantaj competitiv. Este ceva care plasează o companie deasupra competiției.

O companie poate avea un avantaj competitiv în unul sau mai multe domenii:

- Calitate - O companie oferă un produs de calitate superioară.
- Preț - Produsele unei companii sunt la prețuri mai mici decât ale concurenței.
- Locație - o companie este mai ușor de găsit pentru client.
- Selecție - O companie oferă mai multe opțiuni de produs.
- Service - O companie are un serviciu pentru clienți mai bun.
- Viteza - O companie poate produce mai repede produsul.

Opusul unui avantaj competitiv este un dezavantaj - sau o slăbiciune. O companie ar putea avea un avantaj într-una din zonele de mai sus și un dezavantaj în alt domeniu. De exemplu, o companie poate avea avantajul unor prețuri mai mici, dar dezavantajul de a fi situat la 100 de kilometri de orice oraș. Rareori, o companie are avantaje în toate domeniile.

Cea mai bună oportunitate este adesea cea cu cele mai competitive avantaje. Aceste avantaje oferă antreprenorului o bază mai puternică pentru noua afacere decât o oportunitate cu mai puține avantaje competitive.

| Internet café | Sericii mobile de internet | Chioșc pentru int |
|---|---|---|
| ușor de întreținut | necesită un spațiu mic | nu are nevoie |
| mulți utilizatori | serviciu livrat | necesită un s |
| multe produse | | |
| securitate bună | | |

## 2.2 Planifică precum un antreprenor

### 2.2.1 Cercetare pentru afaceri

Maria și Alex decid să deschidă un **Internet Cafe**. Realizarea deciziei este ultimul pas în procesul de luare a deciziilor.

Ei soliită sfaturile antrenorului lor, care le spune că au nevoie de o cercetare a comunității în care își vor desfășura activitatea.

Fiecare afacere operează ca parte a unei comunități mai largi. Angajații care lucrează în mediul de afaceri, cartierul, orașul sau țara în care se află afacerea, iar furnizorii și clienții companiei fac parte din mediul de afaceri în care operează compania. Mediul are impact asupra procesului de luare a deciziilor. Imaginați-vă cum un nou concurent care se deschide pe aceeași stradă ar afecta deciziile de stabilire a prețurilor sau modul în care o modificare a cerințelor pentru o licență de afaceri ar putea afecta operațiunile de afaceri.

Mediul de afaceri complet este alcătuit din trei medii distincte:

**Macro-mediu** - Factori care pot afecta afacerea, dar sunt în afara controlului antreprenorului. Aceasta include medii juridice, politice, economice, tehnologice și culturale.

**Micro-mediu** - factori pe care antreprenorul le influențează, dar nu controlează. Aceasta include clienții, furnizorii și concurenții.

**Mediul intern** - factori pe care întreprinzătorul le are controlul total. Acestea includ angajații, materialele, echipamentele, timpul și banii companiei.

Domnul Ionescu povestește despre o greșeală pe care a făcut-o pentru că nu a înțeles reglementările locale. Acest fapt subliniază necesitatea de a cerceta **macro-mediul** - acei factori care au un impact asupra afacerii, dar nu pot fi controlate de către antreprenor. Macro-mediul este format din medii juridice și politice, economice, tehnologice și culturale.

Întreprinzătorii trebuie să cerceteze legile care le pot afecta capacitatea de a funcționa. Au nevoie de o licență sau permis de afaceri? Pot să opereze acel tip de afacere în acel cartier? De asemenea, trebuie să studieze situația economică generală. Este economia bună? Oamenii au bani să cheltuiască? Chiar și cea mai bună afacere poate eșua dacă este deschisă la momentul nepotrivit.

Modificările tehnologice sau disponibilitatea tehnologiei pot afecta foarte mult o afacere. Maria și Alex doresc să deschidă un Internet cafe. Ce se întâmplă dacă singurul acces la internet disponibil la locația lor nu este de banda larga (broadband)? Cum ar afecta capacitatea lor de a oferi o conexiune rapidă la Internet clienților lor?

Antreprenorii trebuie, de asemenea, să cerceteze mediul cultural. Ei trebuie să știe dacă afacerea pe care doresc să o activeze vor fi acceptate de clienții din zona lor. O modalitate bună de a afla despre macro-mediu este de a vorbi cu alți proprietari de afaceri din zonă. Antrenorul sugerează că Maria și Alex să studieze afacerile locale pentru a cerceta macro-mediul. Maria și Alex decid că doresc ca sondajul să furnizeze informații despre legile și obiceiurile locale, tipul de persoane care fac cumpărături în comunitate și despre sănătatea economică a zonei. Domnul Ionescu are și alte povestiri despre greșelile pe care le-a făcut pentru că nu a cercetat mediul de afaceri. Când a încercat să-și extindă afacerile de spălătorie cu un produs care nu se potrivea clienților săi, produsul nu a reușit.

**Micro-mediul** este alcătuit din grupuri pe care un antreprenor le poate influența, dar nu le controlează. Acesta include clienții, furnizorii și concurenții. Un client este persoana sau firma care plătește bani pentru produs. Înțelegerea cine va cumpăra produsul este un pas important în deschiderea unei noi afaceri. Furnizorii sunt, de asemenea, o parte importantă a micro-mediului. Un furnizor furnizează materiale sau servicii companiei. Imaginați-vă o cafenea de internet fără băuturi de vânzare, deoarece furnizorul nu a putut livra!

Concurenții sunt întreprinderi care vând produse similare. Un antreprenor trebuie să cerceteze cine sunt concurenții, cine sunt clienții concurentului, cât este prețul produsului furnizat de concurență și ce produse suplimentare sunt oferite de concurent.

Domnull Ionescu sugerează că Maria și Alex să cerceteze concurenții pentru a aduna informații despre afaceri, produse și clienți.
Maria și Alex au cercetat mediile macro și micro. Aceste informații îi vor ajuta să ia decizii în cunoștință de cauză în multe domenii ale activității lor. Dar trebuie să facă mai multe cercetări înainte de a-și finaliza studiul asupra mediului de afaceri.

**Mediul intern** include factori care sunt în controlul complet al întreprinzătorului. Acesta include angajații, materialele, echipamentele, timpul și banii companiei. Acești factori sunt numiți și resursele companiei. Resursele sunt aproape întotdeauna limitate.

Utilizarea optimă a resurselor reprezintă o preocupare principală pentru antreprenor. Clienții și furnizorii pot influența tipul de produs pe care îl oferă o afacere. Înainte de a lua o decizie cu privire la ce produs sau produse de oferit, întreprinzătorii trebuie să ia în considerare și următoarele:

Câți bani au compania sa cumpere produse?

Cât spațiu are afacerea să afișeze și să stocheze produsele?

Au expertiza de a vinde și de a servi produsele?

Domnul Ionescu oferă o listă de întrebări la care studenții trebuie să răspundă pentru a-și defini resursele și pentru a înțelege mediul lor intern.

Aceste întrebări îi determină pe Maria și pe Alex să se gândească la modul în care afacerea lor va fi structurată sau organizată din punct de vedere legal. Există în România următoarele structuri de luat în considerare:

- **PFA** – Persoană fizică autorizată
- **II** – Întreprindere Individuală
- **SRL**– Societate cu răspundere limitată
- **SRL-D** – Societate cu răspundere limitată – debutant
  **IF** - Întreprinderea familială,
- **SA** - Societatea pe acțiuni
- **ONG** - Organizațiile non-guvernamentale

*Acestea au fost prezentate în detaliu în capitolul 1.

Deoarece cei doi studenți vor împărți responsabilitățile în mod egal și vor să-și păstreze afacerea cât mai simplu de operat posibil, este logic să-și structureze afacerea ca parteneriat ca **SRL**– Societate cu răspundere limitată.

Să ne reamintim:

Societatea cu răspundere limitată (SRL) este cel mai răspândit tip de firmă din România.

- Fondatorii unui SRL pot fi maxim 50 de persoane – asociați si administratori
- În caz de datorii, asociații răspund în limita capitalului social (de aici și numele de societate cu răspundere limitată), iar administratorul firmei răspunde cu bunurile proprii, fiind cel responsabil de starea firmei.
- Se înființează în 2-3 zile, dar dacă afacerea nu merge durează 2-3 luni să se desființeze.
- Contabilitatea e complexă și e nevoie de o colaborare cu un contabil.
- Un SRL poate avea de la înființare în obiectul de activitate (în actul constitutiv) toate codurile CAEN fără restricții (peste 400 de coduri CAEN din 615 existente). Acest lucru face SRL-ul să fie cea mai flexibilă formă juridică din România, pentru că oricând o să poți autoriza ușor și ieftin oricare dintre aceste activități. La SRL-D lucrurile stau altfel, așa cum vei putea citi în secțiunea următoare.

.
Activitate practică. Marcați mediul potrivit.

| | Macro | Micro |
|---|---|---|
| este bolnav și nu poate furniza produsele comandate | | |
| najului în orașul vostru | | |
| jat demisionează | | |
| bru al familiei investește 500 de lei în afacerea voastră | | |
| nouă lege care interzice companiilor să fie deschise după miezul nopții | | |
| nța își deschide afacerea în apropiere | | |

### 2.2.2 Evaluarea afacerilor

Maria și Alex și-au terminat cercetarea privind afacerea. Cercetarea a fost realizată pentru a oferi informații despre legile și obiceiurile locale, tipul de oameni care cumpără în comunitate, ce tehnologie este utilizată și sănătatea economică a zonei.

Studenții vor utiliza cercetarea pentru a identifica factorii din macro-mediu care le-ar putea afecta afacerea. Ei vor urma un proces de evaluare pentru a înțelege informațiile furnizate de cercetările lor.

Examinați rezultatele

O recapitulare include, de obicei, răspunsuri consistente și, dacă este necesar, le sortează în diferite categorii. Studenții își sortează întrebările în funcție de partea din macro-mediu referită de acestea.

Identificați rezultate semnificative

Acestea sunt rezultate care arată întrebările la care majoritatea persoanelor au răspuns în același mod sau dacă răspunsurile indică o problemă pe care s-ar putea să o aibă afacerea:

Fiecare afacere avea nevoie de o licență.

Fiecare proprietar de companie care a folosit Internetul a folosit o conexiune de viteză limitată.

10 din 15 companii au crescut vânzările.

11 din 15 proprietari de afaceri ar vizita cafeneaua.

Concluzii:

Rezultatele semnificative ajută la aprecierea mediului:

Studenții vor avea nevoie de o licență de afaceri și de un permis pentru a servi alimente.

Economia în zonă pare sănătată.

Internet cafe-ul ar fi acceptat în comunitate.

Studenții au obținut, de asemenea, informații despre tehnologia care este în prezent utilizată și cine o comercializează în zonă. Chiar dacă nu au tras nicio concluzie cu privire la aceste informații, vor avea nevoie de această informație mai târziu.
Prin observarea concurenței studenții au adunat informații despre micro-mediul înconjurător: clienți, furnizori și concurenți. Studenții trebuie să urmeze același proces pentru a evalua observațiile pe care le-au făcut pentru a evalua rezultatele sondajului de afaceri.

Examinați rezultatele:

Vârstele clienților sunt între 13 și 30 de ani.

Clienții sunt tineri profesioniști sau studenți.

Produsele concurenților sunt conexiuni wireless, o singur PC, gustări, băuturi și consumabile.

Clienții au cumpărat gustări și băuturi.

Alte produse (consumabile) nu se vând.

Clienții care nu dețin un laptop (BYOD) sunt nemulțumiți de așteptarea lungă.

Identificați rezultatele semnificative:

Clienții sunt tineri - în cea mai mare parte studenți și tineri profesioniști.

Numai gustări și băuturi sunt de vânzare.

Unii clienți nu sunt mulțumiți.

Concluzii:

Vârstele clienților corespund vârstei clienților din oraș.

Studenții ar trebui să aibă în vedere mai multe stații de calculatoare.

Studenții ar trebui să ia în considerare vânzarea de gustări și băuturi.

După examinarea sondajului și a observațiilor asupra concurenței, Maria și Alex adună informații despre client. Ei notează vârstele și descriu clienții ca studenți sau tineri profesioniști. Acest tip de informații se numește analiză demografică. Demografiile definesc un grup de persoane după vârstă, sex, rasă, venit sau educație. Antreprenorii folosesc criterii demografice pentru a decide ce tip de client doresc să atragă la afacerea lor. Acest client face parte din piața țintă.

Piața țintă este grupul persoanelor care cel mai probabil vor să cumpere produsul companiei. Folosind observațiile concurenței, studenții decid că piața lor țintă este formată din studenți și tineri profesioniști. Următorul pas este să analizeze mediul intern. Acestea sunt resursele asupra cărora antreprenorul are control complet. Resursele includ angajații, materialele, echipamentele, timpul și banii companiei.

Răspunsurile la întrebările antrenorului lor definesc resursele pe care Maria și Alex trebuie să le administreze. Încă o dată, aceștia urmează procesul de evaluare.

Examinați rezultatele:

Studenții vor fi singurii angajați ai cafenelei.

Ei pot lucra după școală și în weekend.

Fiecare student poate lucra 20 de ore pe săptămână.

Au 12.000 lei pentru a începe.

Vor începe afacerea cu echipamente folosite.

Identificați rezultate semnificative:

Fiecare dintre ei poate dedica 20 de ore pe săptămână la cafenea.

Au 12.000 lei.

Concluzii:

Singurele resurse pe care elevii le au în acest moment sunt timpul și banii lor.

Gândiți-vă la modul în care aceste resurse limitate vor afecta deciziile studenților cu privire la echipamentele pe care le achiziționează, ce produse să ofere, după ce program să deschidă cafeneaua și unde să localizeze afacerea lor.

## 2.3 Decideți ca un antreprenor

### 2.3.1 Ce vom vinde?

După ce Maria și Alex au recunoscut o problemă, au urmat procesul de luare a deciziilor pe calea spre antreprenoriat. Ei vor folosi tot ceea ce au învățat până acum pentru a lua decizii cu privire la ce produse să

vândă, unde să-și plaseze cafeneaua, cum să informeze clienții despre afacerea lor, cum să își cheltuiască banii și ce preț să perceapă pentru produsul lor.

O companie poate vinde produse sau servicii. Un produs este ceva care există în natură sau este făcut de oameni. Este tangibil, adică poate fi atins. Un serviciu este o activitate care oferă timp, abilități sau expertiză în schimbul banilor. Un servociu nu poate fi atins.

Întreprinderile sunt adesea clasificate după ce oferă un produs sau serviciu și care este clientul lor. Majoritatea afacerilor intră într-unul din cele patru tipuri de afaceri:

Servicii - Un instructor personal este un exemplu serviciu.

Retail / afacere cu amanuntul - vinde obiecte tangibile direct persoanei care va folosi articolul. Un magazin de pantofi este un exemplu de afacere cu amănuntul.

Comert cu ridicata - Vinde cantitati mari de obiecte tangibile altor intreprinderi. Aceste întreprinderi ar putea fi comercianți cu amănuntul care vând produse către utilizatorii finali sau către alți angrosiști. Un angrosist aprovizionează un magazin de pantofi cu pantofii de vânzare.

Producător - inițiator al produsului. Producătorul confecționează pantofii.

Internet Cafe este un exemplu de afacere care ar putea oferi atât produse, cât și servicii. Cafeneaua din oraș oferă acces la internet, care este un serviciu, și gustări și băuturi care sunt produse. Pentru a-și simplifica discuțiile, studenții se referă la produse și servicii ca produse.

Unele decizii despre produse par evidente. Dacă cineva intră într-o brutărie și găsește numai biciclete, ar fi un șoc destul de mare. O brutărie trebuie să vândă produse de panificație! Dar nu este așa de ușor. Cum știe proprietarul brutăriei ce fel de produse de panificație să le vândă?

Cercetarea produselor răspunde la următoarele întrebări:

- Este esențial pentru afacere?
- Este ceva ce vrea clientul?
- Oferă afacerii un avantaj competitiv?
- Dacă afacerea nu a vândut acest produs, concurența ar avea un avantaj?
- Este de bună calitate?
- Este profitabil? Poate afacerea să cumpere sau să o facă mult mai puțin decât o poate vinde?
- Se potriveste afacerii? O brutărie nu trebuie să vândă biciclete.
- Are afacerea resursele necesare pentru cumpărarea, vânzarea și service-ul produsului?
- Tehnologia există pentru a crea afacerea?

Studenții au identificat produse posibile, au cercetat produsele utilizând întrebările despre produs, au evaluat cercetarea și au decis să vândă conectivitate la Internet folosind stații de lucru, o imprimantă în rețea și gustări și băuturi furnizate de un serviciu de livrare.

O revizuire a produselor ilustrează procesul lor de luare a deciziilor:

Conectivitate la Internet prin stații de lucru - Conexiunea la Internet este esențială pentru Internet Cafe. Aceștia ar fi putut alege conectivitatea wireless, dar cercetările lor au arătat că mulți dintre potențialii clienți nu aveau laptopuri cu carduri wireless. Poate Maria și Alex să ofere conectivitate prin stațiile de lucru și cu un router fără fir? Gândiți-vă la resursele limitate ale studenților.

Imprimanta în rețea - Vânzarea unui serviciu de tipărire oferă studenților un avantaj competitiv și este un produs pe care îl doresc clienții. Amintiți-vă de cercetarea în domeniul micro-mediului.

Gustări și băuturi furnizate de un serviciu de livrare - Cercetarea studenților asupra concurenței a arătat că clienții doreau gustări și cafea. Dacă studenții nu ar vinde aceste produse, concurența ar avea un avantaj. Maria

și Alex aveau trei opțiuni: o cafenea, un serviciu de livrare sau automatele de vânzare. Cafeaua a necesitat echipament, timpul angajat și instruirea. Mașinile de distribuție nu au oferit produsul de cea mai bună calitate. Serviciul de livrare a furnizat cel mai bun produs de calitate folosind cele mai puține resurse.

Serviciul telefonie, apelurile audio sau video prin Internet ar oferi, de asemenea, studenților un avantaj competitiv. Dar Maria și Alex nu au avut nici o cercetare în sprijinul acestor produse. Cele mai bune opțiuni ale produselor sunt cele care sunt susținute de cercetarea afacerilor.
Decizia de a vinde conectivitate la Internet prin intermediul stațiilor de lucru pe computer îi determină pe studenți să studieze cel mai bun mod de a furniza conexiunea la Internet.

Alegerea unui tip de conexiune la Internet depinde de mai mulți factori:

- Timpul de conectare a calculatoarelor (factorul primar)
- Numărul de calculatoare instalate
- Fiabilitatea serviciului.

Maria și Alex doresc să se asigure că nevoile lor actuale sunt îndeplinite, dar trebuie să ia în considerare și creșterea afacerii. Vor avea nevoie de mai multe calculatoare în viitor? Vor extinde produsele lor?

Au identificat un furnizor de cablu și un furnizor de servicii DSL. Fiecare dintre aceștia oferă servicii orașului. Ei au cercetat costurile, accesul, viteza de conectare, lățimea de bandă și fiabilitatea fiecărui furnizor.

Maria și Alex decid să furnizeze conectivitate la internet prin intermediul furnizorului de cablu. Pachetul conține televiziune prin cablu, Internet și servicii de telefonie și reprezintă soluția care costă cel mai puțin. Viteza de descărcare răspunde nevoilor actuale ale cafenelei și oferă spațiu pentru creștere.
Domnul Ionescu a oferit spațiu pentru cafenea într-una dintre cele trei spălătorii sale. Dar ce locație ar trebui să aleagă? Alegerea locației potrivite reprezintă un factor important în asigurarea succesului unei afaceri. Există mai mulți factori care trebuie luați în considerare atunci când alegeți o locație:

Cost - Poate afacerea să-și permită spațiul?

Accesibilitate - Este pe o stradă sau o linie de autobuz? Există o parcare disponibilă? Este sigur?

Demografia - Afacerile înconjurătoare atrag clienți interesați de produs?

Concurența - Câte întreprinderi aflate pe o mila vinde același produs?

Nevoi speciale de afaceri - Are afacerea nevoi speciale cum ar fi conectivitatea la Internet, consumul ridicat de energie sau spațiile mari de întâlnire?

Înainte de Internet, toate întreprinderile au nevoie de un spațiu fizic. Astăzi, întreprinzătorii își pot gestiona afacerea de oriunde din lume. Interesant este faptul că aceleași reguli se aplică și pentru o locație pe Internet:

- Cost - Afacerea poate permite dezvoltarea site-ului și găzduirea?
- Accesibilitate - clienții pot localiza site-ul companiei?
- Demografia - Astăzi majoritatea utilizatorilor de Internet au mai puțin de 50 de ani. Internetul ar fi o locație bună dacă oamenii vârstnici ar reprezenta majotitatea clienților afacerii?
- Concurența - Cum ar fi afacerea pe internet?
- Nevoi speciale de afaceri - Clienții trebuie să vadă sau să atingă produsul înainte de a decide dacă să-l cumpere?

### 2.3.3. Cum vor afla clienții despre afacerea noastră?

Maria și Alex au ales Spălătoria nr. 1 al domnului Ionescu pentru locația cafenelei lor de internet. Dar cum vor ști potențialii clienți că există cafeaua? Maria și Alex trebuie să-și promoveze noua lor afacere. Scopul promovării este de a stabili o imagine pozitivă a afacerii prin reclame și publicitate:

Reclama - este un anunț plătit despre un produs de vânzare. Exemple de reclame: de televiziune, panouri publicitare și anunțuri în presa scrisă.

Publicitate - este gratuită. Este atenția acordată unei afaceri de către mass-media. Există materiale de presă (ziare, reviste) și mijloace de difuzare (televiziune, radio, internet). Ziarul local ar putea trimite un reporter pentru a intervieva pe Maria, Alex și pe domnul Ionescu despre noul Internet Cafe. Povestea pe care reporterul o scrie pentru ziar este considerată publicitate.

De ce ar plăti un antreprenor pentru reclamă când publicitatea este gratuită? Prin reclamă antreprenorului controlează ceea ce se spune. Cu publicitate, antreprenorul nu poate controla ce spune mass-media despre afacere.
Regula pentru alegerea unui instrument de promovare este de a ajunge la cei mai mulți clienți potențiali la cel mai mic preț. Ce instrument de promovare ar trebui să aleagă studenții? Examinați opțiunile și evaluați fiecare opțiune:

- Comunicat de presă - Cel mai mic cost, dar distribuția demografică nu poate fi controlată
- Îmbrăcăminte promoțională - Costul cel mai ridicat și poate ajunge la o parte din populația demografică, dar distribuția nu poate fi controlată
- Cărți de vizită - costuri ridicate și ajunge la o parte din demografia corectă
- Fluturași - Cost redus și ajunge la demografia corectă.

Studenții aleg să folosească fluturași. Fluturașii ajung la piața țintă la un cost rezonabil.

Promovarea nu este un eveniment unic într-o mică afacere. Proprietarii de afaceri își promovează afacerea doar vorbind despre asta cu alți proprietari de afaceri, cu familia, cu prietenii și cu alte persoane pe care le întâlnesc. Pe măsură ce afacerea lor crește și resursele cresc, Maria și Alex își pot extinde programele de promovare.

### 2.3.4. Care sunt costurile noastre?

Maria și Alex au fost foarte ocupați să își planifice Internet Cafe. Ei au decis să deschidă un Internet Cafe în Spălătoria domnului Ionescu aflată pe Strada Principală la numărul 23. Cafeneaua va oferi conexiuni la Internet folosind stații de lucru pentru calculator, gustări și băuturi furnizate de un serviciu de livrare și imprimare utilizând o imprimantă în rețea. Ei vor promova cafeaua prin tipărirea fluturașilor și împărțirea lor la școală și la birourile din apropiere de cafenea.

Antrenorul lor, domnul Ionescu, laudă antreprenorii în urma procesului de luare a deciziilor:

- Identificarea opțiunilor
- Cercetarea opțiunilor
- Evaluarea cercetării
- Luarea deciziilor sau  tragerea concluziilor

El apreciază modul în care și-au folosit cercetarea și aprobă deciziile. Dar domnul Ionescu le avertizează că fiecare decizie are un cost real asociat cu aceasta. Întrucât antreprenorii deschid o afacere nouă, vor avea atât costuri de pornire, cât și costuri de operare.

Costurile de pornire sunt cele în care banii sunt cheltuiți înainte de efectuarea oricărei vânzări. Costurile de pornire pot include licențe și autorizații, consultanță juridică, materiale promoționale, consumabile inițiale, mobilier și echipament.

Costurile de operare sunt costuri recurente care sunt necesare pentru a opera afacerea. Acestea pot include utilități (electrice, gaze, telefon), asigurări, salarii și chirii.

Costurile de funcționare constau în costuri fixe și variabile. Costurile fixe nu se modifică dacă vânzările scad în sus sau în jos. Închirierea este un exemplu de cost fix. Costurile variabile se modifică dacă vânzările scad în sus sau în jos. Livrările reprezintă un exemplu de cost variabil. Dacă mai mulți utilizatori folosesc imprimanta, este nevoie de mai multă hârtie și cerneală.

Domnul Ionescu, Maria și Alex enumeră fiecare decizie și costurile aferente. Ei estimează banii pe care îi vor plăti. O estimare este o opinie cu valoare sau dimensiune fără informații complete. Elevii au 12.000 lei. Au suficienți bani pentru a începe și a opera afacerea lor timp de o lună?

### 2.3.5. Ce ar trebui să percepem produsul nostru?

O afacere câștigă venit prin vânzarea de produse. Încasările, cunoscute și sub denumirea de venituri, reprezintă banii plătiți unei afaceri de către clienții săi. Pentru ca o afacere să continue să funcționeze, venitul trebuie să fie mai mare sau egal cu costurile.

Maria și Alex știu că pentru afacerea lor, costurile lor de operare sunt de 3300 de lei pe lună. Dacă vânzările lor sunt egale cu 3300 de lei pe lună, aceștia își pot desfășura activitatea. Momentul în care veniturile și costurile sunt egale poartă numele de punct de echilibru.

Când veniturile depășesc costurile, compania realizează un profit. Profitul este reprezentat de banii rămași după ce sunt plătite costurile. Antreprenorii folosesc profitul pentru a face următoarele:

- Plata lor în calitate de proprietari
- Extinderea afacerii
- Începerea alte afaceri

Profitul companiei este profitul brut rămas după ce au fost plătite costurile fixe și impozitele. Pentru a determina profitul, proprietarul afacerii trebuie să știe cât profit este obținut în fiecare vânzare. Pentru a face acest lucru, antreprenorul trebuie să înțeleagă:

**Prețul de vânzare al unei unități de produs comercializat de companie.** Prețul de vânzare este suma pe care clientul o plătește pentru produs. Pentru a fi profitabil, prețul trebuie să fie suficient de ridicat pentru a plăti costurile, dar suficient de scăzut pentru a atrage clienții.

**Costul bunurilor vândute** poate fi considerat drept costul vânzării "unei unități suplimentare". Dacă o companie cumpără ceasuri și apoi le revinde, costul bunurilor vândute pe unitate este prețul plătit pentru un ceas. Dacă produc ceasuri, Costul final este costul materialului folosit pentru a face un ceas plus salariile plătite angajaților care au produs ceasul.

Profitul brut este calculat prin scăderea Costului de producție din prețul de vânzare.

Prețul de vânzare (Venituri) - Cost producție = profitul brut.

Profitul brut al unei companii este folosit pentru plata costurilor care nu sunt direct legate de o unitate de vânzare. De exemplu, chiria pe care o plătește o companie rămâne aceeași dacă vinde un ceas sau 100 de ceasuri. Aceste costuri se numesc costuri fixe.
Maria și Alex trebuie să prețuiască produsele lor pentru a maximiza profiturile companiei.

Conectivitatea la Internet este produsul principal al cafenelei. Conectivitatea la Internet este esențială pentru operarea afacerii. Fără conectivitate la internet, cafeaua nu ar putea rămâne deschisă. Cercetarea studenților arată că concurența plătește 5,00 lei pentru 15 minute de conectare. Ei știu, de asemenea, că îndeplinesc opțiunile de produs ale competiției oferind gustări și băuturi și au un avantaj competitiv oferind servicii de tipărire.

Antreprenorii ar putea pur și simplu să perceapă același preț ca și concurența pentru produsele pe care le au în comun. O strategie des întâlnită de stabilire a prețurilor este de a avea același preț sau unul mai mic decât concurența. Dar acest lucru nu ar putea maximiza profitul. Cu cât arată mai mult că afacerea lor este diferită de cea a concurenței, cu atât mai puțin trebuie să concureze cu prețul.

Cost-Plus este o altă strategie de stabilire a prețurilor. Prin această strategie o companie calculează costurile și apoi adaugă un profit dorit. De exemplu, costurile unei companii sunt de 10 lei (în total) pentru fiecare unitate

de produs. Ei decid că doresc profit de 2.00 lei pe fiecare unitate de produs. Compania stabilește prețul de vânzare la 12.00 lei (cost 10.00 lei plus profit 2.00 lei).

Piața de stabilire a cotelor de piață este o strategie concepută pentru a oferi un produs la un preț inițial scăzut pentru a câștiga clienți și apoi pentru a crește prețul pe măsură ce produsul devine recunoscut. Pe de altă parte, produsul ar putea fi vândut la un preț ridicat și în timpul etapei sale introductive, dacă este nou și are puțini concurenți.

Un antreprenor de succes găsește echilibrul dintre calitate și preț care îi va oferi clientului valoarea pe care o caută.
Este timpul să sărbătorim! Alex și Maria și-au încheiat calea spre antreprenoriat și sunt gata să-și deschidă Internet Cafe-ul.

Ei și-au început călătoria gândind ca antreprenorii. Au identificat o problemă și au decis să facă ceva.

Ei au urmat procesul de luare a deciziilor în fiecare etape. Aceștia au identificat opțiuni referitoare la următoarele aspecte:

- Ce afacere să deschidă
- Ce produse să ofere
- Identificarea spațiului potrivit pentru cafenea
- Cum să promoveze cafeaua
- Ce prețuri să ceară
- Maria și Alex și-au folosit cercetarea pentru a evalua fiecare opțiune și a lua decizii.

Antrenorul lor, domnul Ionescu, oferă încă un sfat. El recomandă ca Maria și Alex să reunească toate cercetările pe care le-au făcut și deciziile pe care le-au luat într-un document numit un plan de afaceri.

### 2.4.1. Ce este un plan de afaceri?

Un plan de afaceri este un document care explică o oportunitate de afaceri și modul în care va fi realizată. Nu este o listă pe termen scurt "de făcut", ci oferă mai degrabă obiectivele pe termen lung pentru o companie și modalitățile de a le atinge. Un bun plan de afaceri discută obstacolele cu care se confruntă o afacere și modul în care compania intenționează să depășească aceste obstacole.

Motivul principal pentru a scrie un plan de afaceri este de a organiza ideile și deciziile de operare înainte ca afacerea să se deschidă. Un plan bine scris îi îndrumă pe antreprenori la fiecare pas, pe măsură ce dezvoltă o afacere nouă. Întrucât antreprenorii scriu un plan de afaceri, răspund cât mai multor întrebări. Care este afacerea? Care este produsul? Cât va plăti compania pentru produsul respectiv? Cine este piața țintă? Cum va fi promovată afacerea?

Toate planurile de afaceri conțin următoarele informații:

Rezumat - Aceasta este prima pagină a planului de afaceri, dar este ultima parte scrisă. Evaluează punctele importante din fiecare secțiune a planului de afaceri.

Descrierea afacerii - Această secțiune descrie ce este afacerea, de ce există afacerea și ce nevoi ale clienților sunt satisfăcute de afacere.

Analiza mediului - În unele planuri, această secțiune este numită Analiză de piață sau Analiză SWOT (SWOT reprezintă puncte tari, puncte slabe, oportunități și amenințări). În această secțiune, mediile macro, micro și intern sunt detaliate.

Biografii - Această secțiune enumeră calificările persoanelor care vor opera compania. Orice consilieri la care au apelat întreprinzătorii sunt de asemenea enumerați în această secțiune.

Financiar - Această secțiune arată profitabilitatea estimată a companiei.
În cadrul companiei este utilizat un plan de afaceri pentru a organiza obiectivele și modalitățile pe care compania intenționează să le atingă. Planul de afaceri este, de asemenea, un instrument folosit pentru a promova afacerea. Un plan bine scris arată părților interesate că antreprenorii știu ce este necesar pentru a face afaceri profitabile. Un stakeholder este o persoană interesată de afacere. Părțile interesate sunt investitori, angajați, clienți, potențiali parteneri, consilieri și acționari.

Maria și Alex arată planul unuia dintre profesorii școlii de afaceri unde învață Alex. Profesorul explică faptul că planul de afaceri este considerat un document viu. Un întreprinzător ar trebui să revizuiască deseori planul inițial. Schimbările în mediile macro, micro sau interne pot afecta planurile inițiale ale afacerii.

### 2.4.2. Creați un plan de afaceri

Secțiunea Descrierea afacerii a planului de afaceri este o prezentare detaliată a companiei. Această secțiune răspunde la următoarele întrebări:

Când a fost formată compania? Este o companie de start-up sau o companie cunocută?

Cum se organizează compania? Este un parteneriat sau este o firmă condusă de o singură persoană?

De ce s-a înființat compania? Explicați modul în care compania satisface nevoile clienților.

Această secțiune include, de asemenea, o descriere a produsului inițial pe care compania îl va vinde. Aici sunt enumerate și avantajele competitive.
Secțiunea Analiză de mediu demonstrează că antreprenorii înțeleg mediul de afaceri suficient de bine pentru a funcționa în acest mediu. Această secțiune include:

- Descrierea industriei
- Descrierea pieței țintă
- Explicarea modului în care afacerea va atrage piața țintă
- Rezumat al cercetării de afaceri
- Descrierea concurenței pentru a include informații despre produsele acesteia, prețuri, clienți și orice avantaj competitiv pe care îl pot avea
- Discutarea oricăror dezavantaje competitive și modul în care compania va depăși aceste dezavantaje

Secțiunea Biografii arată că echipa de management poate gestiona eficient afacerea. Include:

- Informații de bază ale antreprenorilor
- Responsabilitățile fiecărui membru al echipei
- Lista de consilieri

Investitorii și creditorii vor să înțeleagă puterea echipei manageriale. Această secțiune a planului de afaceri ajută la decizia lor de a investi într-o afacere.
Secțiunea financiară a planului de afaceri demonstrează că afacerea poate funcționa cu un profit. Aceasta este ultima secțiune a planului de afaceri și include o estimare a veniturilor.

Situația veniturilor și cheltuielilor indică veniturile, costul și profiturile companiei pentru o anumită perioadă de timp.

Pentru întreprinderile existente, această secțiune include informațiile financiare reale pentru ultimii 3-5 ani. Pentru noile companii această secțiune se ocupă de proiecții (ceea ce antreprenorii cred că se vor întâmpla).
Rezumatul executiv este una dintre cele mai importante părți ale unui plan de afaceri. Această secțiune conține elementele importante care sunt detaliate în celelalte secțiuni ale planului de afaceri. Rezumatul executiv subliniază aspectele-cheie și include următoarele elemente:

- Profilul Companiei

- Piața țintă
- Contextul echipei de management
- Proiecții de vânzări și profit

Este ultima secțiune care trebuie scrisă, dar trebuie plasată ca primă secțiune în planul de afaceri.

### 2.5.1. Rezumat

Maria și Alex sunt gata să-și deschidă un Internet Cafe. Au învățat multe concepte noi.

Când Maria și Alex au identificat o problemă în mediul lor, ei au decis să facă ceva. Aceasta este o gândire antreprenorială.

Antreprenorii identifică noi idei de afaceri peste tot. Ei ascultă, observă și gândesc cum problemele, schimbările în mediu, noile invenții și progresele tehnologice pot reprezenta noi oportunități de afaceri.

Întreprinzătorii se bucură de recompensele legate de proprietatea întreprinderilor și reduc la minim riscurile. Riscurile sunt minimizate prin planificarea și înțelegerea mediului de afaceri. Utilizarea unui antrenor sau a unui consilier este un alt mod de a minimiza riscul. Un antrenor poate ghida antreprenorul prin procesul decizional.

Studenții au urmat procesul de luare a deciziilor atunci când au decis să deschidă o afacere. Procesul de luare a deciziilor constă în patru etape:

Identificarea opțiunilor - Au identificat oportunități de afaceri; chioșc, Internet Cafe, serviciu mobil.

Cercetarea opțiunilor - Ei au cercetat oportunitățile.

Evaluarea cercetării - Ei au revizuit punctele tari și punctele slabe ale fiecărei oportunități

Luarea unei decizii sau concluzionarea - Ei au decis să deschidă un Internet Cafe.

Înainte de a deschide o afacere, un antreprenor cercetează mediul de afaceri. Mediul de afaceri constă în macro-mediu, micro-mediu și mediul intern.

Antreprenorii folosesc procesul de luare a deciziilor pe tot parcursul călătoriei. Ei sunt responsabili pentru toate deciziile de afaceri.

Deciziile de afaceri includ ce produs să oferim. Cele mai bune opțiuni ale produselor sunt cele care sunt susținute de cercetarea afacerilor.

Antreprenorii trebuie, de asemenea, să decidă unde să-și localizeze afacerea. O locație ar trebui să se potrivească cu datele demografice ale clienților și să fie ușor accesibilă. O locație poate fi un spațiu fizic sau o locație de internet.

Cea mai bună modalitate de a promova afacerea este o altă decizie pe care antreprenorii trebuie să o ia. Scopul promovării este de a stabili o imagine pozitivă a afacerii. Promovarea are două componente: reclama și publicitatea.

O afacere câștigă venit prin vânzarea de produse. Încasările, cunoscute și ca venituri, sunt reprezentate de banii plătiți unei companii de către clienții săi. Pentru a continua funcționarea, venitul trebuie să fie mai mare sau egal cu costurile. Banii rămași din venit după ce se plătesc costurile poartă numele de profit.

Prețurile sunt stabilite pentru a maximiza profitul. Prețurile trebuie să fie suficient de mari pentru a plăti costul bunurilor vândute și costurile fixe ale companiei și, în același timp, să fie suficient de mici astfel încât să fie cumărate.

Un plan de afaceri este instrumentul principal folosit pentru a reuni toate deciziile de afaceri într-un singur document. Planul este folosit pentru a reaminti antreprenorului obiectivele inițiale și modul în care sunt atinse aceste obiective.
Felicitări! Ați finalizat studiul de caz ”Pornirea unui Internet Café”. Sperăm v-a plăcut călătoria Mariei și a lui Alex și doriți să aflați mai multe despre aventurile personajelor acestui curs.

STUDIU DE CAZ #3

# 3. Crearea unei afaceri de succes

## 3.0 Introducere

În acest studiu de caz, doi studenți Maria și Alex , sunt proprietari și operatori ai unui **Internet Cafe.** Cafeneaua a fost deschisă timp de trei luni, dar există o problemă: cafeneaua nu este atât de profitabilă cum credeau.

Maria și Alex urmează sfaturile mentorului lor, domnul Ionescu și revizuiesc planul lor de afaceri original pentru a găsi cauza problemei lor și o posibilă soluție. În timpul analizei lor, ei redescoperă importanța înțelegerii pieței. Ei se întorc la metodele lor originale de explorare pentru a evalua și implementa modificările la **Internet cafe**. În această etapă, ei își dau seama de necesitatea de a avea o afacere flexibilă care să se poată adapta cu ușurință la schimbările din mediu.

În cele din urmă, Maria și Alex își revizuiesc planul inițial de afaceri pentru a include schimbările pe care le-au făcut și planurile lor de creștere viitoare.

Până la sfârșitul acestui studiu de caz, veți putea să:

- Definiți terminologia comună de marketing.
- Explicați variațiile în vânzări și prognozarea costurilor.
- Identificați instrumentele de comunicare utilizate frecvent în marketing.
- Explicați procesul de modificare.
- Pregătiți un plan de dezvoltare simplificat.

**3.1 Revizuirea planului de afaceri**

**3.1.1 Un plan de afaceri este un document viu**

Înainte de a deschide cafeneaua, Maria și Alex au scris un plan de afaceri care a descris afacerea lor, a organizat explorarea opțiunilor și a subliniat scopurile. Pentru a menține succesul, întreprinzătorii își revizuiesc planul de afaceri pentru a determina dacă compania își atinge obiectivele. Planul de afaceri este un document viu.

O evaluare periodică a progresului companiei poate dezvălui modalități de extindere a afacerii și de creștere a rentabilității. În mediul aflat în continuă schimbare, întreprinderile trebuie să poată anticipa și adapta la schimbare. Proprietarii de afaceri care urmează planul lor original fără o analiză pot pierde noi oportunități.

Multe companii au stabilit o perioadă de timp fixă pentru a analiza și a revizui planul de afaceri. Poate fi o dată pe lună sau o dată pe trimestru (o dată la trei luni). Acest proces de revizuire se numește ciclul planului de afaceri.

Studenții se plâng că afacerea nu obține un profit suficient pentru a le plăti un salariu bun. Afacerea nu are performanțe satisfăcătoare. Domnul Ionescu , antrenorul lor, sugerează că o revizuire a planului lor de afaceri inițial ar putea identifica problema.
O revizuire periodică a planului de afaceri ar trebui să fie o practică de rutină a afacerii. Următoarele evenimente ar trebui să declanșeze o revizuire:

Atunci când afacerea este sub sau supra-performantă
Atunci când există o schimbare semnificativă în mediul de afaceri (noi legi, concurenții fuzioneaă, clienții solicită produse diferite)
Când antreprenorul identifică o nouă oportunitate

Antreprenorii încep o revizuire a planului de afaceri cu o evaluare a nucleului afacerii. Nucleul afacerii este obiectivul principal al unei companii. Nucleul afacerii este repezentat de activitatea centrală și, de obicei, cea inițială. Întreprinzătorii pun întrebarea: Reușește afacerea să facă ceea ce a fost planificat să facă? Scopul Mariei și al lui Alex a fost acela de a oferi un loc relaxat și convenabil unde clienții să acceseze Internetul. Afacerea atinge acest scop?

Studenții își încep evaluarea punând întrebări cheie:

Clienții se potrivesc cu piața țintă?
Produsele se potrivesc cu planul?
Vânzările sunt la nivelul așteptărilor?
Costurile corespund așteptărilor?

**3.1.2 Evaluarea de bază a afacerilor**

Studenții analizează descrierea pieței țintă în planul lor original de afaceri. Piața țintă este formată din persoanele care cel mai probabil vor să cumpere produsul companiei. Internet Cafe a vizat tineri, studenți, adolescenți și tineri profesioniști care caută un loc unde să poată avea acces la Internet și să se întâlnească cu prietenii.

Maria și Alex se uită în jurul cafenelei. Ei recunosc doi studenți și un tânăr om de afaceri. Ei remarcă faptul că acești clienți sunt exact tipul de client pe care îl vizau. Tinerele mame și angajații spălătoriei sunt clienți care îi surprind pe studenți. Acești clienți nu se încadrează în piața țintă.

Este important să aveți o înțelegere clară a pieței țintă. Dar, de asemenea, antreprenorii știu că un produs ar putea atrage clienți la care nu s-au gândit sau chiar i-au respins ca potențiali clienți. Antreprenorii sunt suficient de flexibili pentru a lua în considerare oportunitatea reprezentată de noi clienți, chiar dacă nu se potrivesc demografiei preconizate.
Înainte de a deschide Internet Cafe, studenții au decis să vândă aceste produse:

Conectivitate Internet folosind stații de lucru
Gustări și cafea furnizate de un serviciu de livrare
Servicii de tipărire asigurate printr-o singură imprimantă conectată la rețea

Toate aceste produse împreună sunt cunoscute sub numele de combinația de produse oferite de Internet Cafe. Combinația de produse este grupul de produse pe care o companie le pune la dispoziția clienților. Combinația de produse este împărțită în linii de produse. Fiecare produs enumerat mai sus este considerat o linie de produs diferită în cadrul combinației de produse.

Liniile de produse pot fi împărțite în articole individuale. De exemplu, linia de Internet este împărțită în elementul de abonament și în serviciul de acces cu plata la utilizare. Gustările și divizia de cafea sunt împărțite în articole individuale de gustări (brioșe, biscuiți) și articolele individuale de cafea (obișnuită, decafeinizată, cu diverse arome). Linia de servicii de tipărire are un singur element, reprezentat de o pagină imprimată.

Studenții  încep revizuirea combinației de produse oferite de Internet Cafe cu ajutorul întrebărilor:

Produsele se potrivesc cu clienții?
Produsele sunt conform așteptărilor de calitate?
Ce produse sunt solicitate?

Pe măsură ce analizează activitatea din cafenea, văd clienții care folosesc produsele. Ei cred că unul dintre produsele potrivite este cafeaua. O analiză a vânzărilor lor îi va ajuta să determine dacă produsele sunt conform așteptărilor.
Următorul pas în revizuirea planului de afaceri este de a compara costurile reale cu costurile prognozate. Maria și Alex sunt șocați să-și dea seama că au uitat să includă salariile proprii în previziunile lor de cost!

Diferența dintre costul prognozat și costul real mai ridicat se numește depășire a costurilor. Diferențele de vânzări și depășirile costurilor sunt cauzate de un factor sau de o combinație de trei factori:

O prognoză imperfectă - Acest lucru poate fi cauzat de date incomplete sau de o explorare deficitară.
Optimism - Proprietarii de afaceri cred că vor avea rezultate mai bune decât indică explorarea lor.
Înșelăciune intenționată - O societate ar putea minți să arate un profit prognozat mai mare. Acest lucru ar putea fi folosit pentru a induce în eroare creditorii sau alte părți interesate.

Costurile subevaluate reprezintă o greșeală obișnuită pentru noile întreprinderi mici. Studenții pur și simplu au uitat să se înscrie ca și costuri. Maria și Alex trebuie să își revizuiască prognoza inițială pentru a include un salariu echitabil pentru ei înșiși.
Care este un salariu echitabil pentru un proprietar de afaceri? Pentru a determina suma minimă pe care trebuie să o primească un proprietar al afacerii, trebuie luat în considerare costul oportunității proprietarului. Costul de oportunitate este valoarea oportunității acordată pentru a lucra în cafenea. Costul oportunității de a deține cafeneaua pentru Maria și Alex se bazează pe ceea ce ar putea câștiga dacă ar lucra același timp pentru altcineva.

Alex și Maria se gândesc cum vor să fie plătiți. Există trei structuri principale de remunerare:

Salariu - salariatul primește aceeași sumă în fiecare săptămână (sau lună), indiferent de numărul de ore lucrate.
Salariul pe oră - Se plătește o sumă stabilită pentru fiecare oră lucrată.
Comision - Angajatul primește un procent din veniturile obținute din vânzări.

Maria și Alex decid să-și plătească un salariu lunar. Ei știu că fiecare ar putea câștiga 500 de lei pe lună pentru altcineva. Ei trebuie să-și revizuiască situația prognozată a veniturilor din planul de afaceri pentru a include salariile de 1.000 de lei (500 x 2 angajați).

După ce studenții includ salariul lor ca parte a costurilor totale, Internet Cafe nu mai este profitabil. De fapt, pierde bani. Internet Cafe trebuie să-și sporească profitul pentru că studenții trebuie să primească un salariu echitabil. O companie își poate mări, de obicei, profiturile în trei moduri:

Reducerea costurilor
Creșterea prețurilor
Vânzări suplimentare

Studenții trebuie să cerceteze aceste opțiuni și să decidă cel mai bun mod de a spori profitul afacerii lor.

### 3.1.3. Opțiuni de ajustare

Controlul costurilor de afaceri este o parte importantă a managementului. Nu este vorba numai de reducerea tuturor cheltuielilor. Controlul costurilor constă în găsirea unor modalități mai eficiente de a cheltui veniturile. Acest control îmbunătățește profitabilitatea companiei, o ajută să crească în perioade economice bune și o ajută să supraviețuiască în perioade economice nefavorabile.

Există modalități eficiente de reducere a costurilor:

Îmbunătățirea eficienței angajaților - Formarea și motivarea angajaților pentru a fi mai productivi.
Plătiți prețul corect - Verificați ce plătește compania pentru livrări. Discutați cu furnizorii și solicitați reduceri.
Organizați spațiul – Organizarea spațiului poate economisi timp și bani.
Eliminați deșeurile - Achiziționați doar ceea ce este necesar. Revizuiți costurile cu utilitățile și utilizați utilitățile în mod eficient.

Un întreprinzător trebuie să fie atent atunci când reduce costurile. Reducerile ineficiente ale costurilor pot conduce la scăderea nivelului de calitate a serviciilor și pot duce la o diminuare a veniturilor.

Evitați să utilizați aceste metode ineficiente de reducere a costurilor:

Renunțarea la angajați prețioși
Reducerea serviciilor
Utilizarea materialelor de calitate inferioară

Schimbarea calității produsului

Studenții trebuie să examineze fiecare aspect al cafenelei pentru a determina dacă există modalități de a reduce costurile fără a reduce calitatea.
Creșterea prețurilor este o altă opțiune de luat în considerare atunci când o companie urmărește să crească profiturile.
La planificarea afacerii, studenții au stabilit că prețul cerut de ei ar fi comparabil cu cel al concurenței, dar cu caracteristicile de valoare adăugată ale comfortului de acces și ale produsului suplimentar (imprimare). Ei au evaluat produsul lor principal, în mod similar cu prețul concurenței pentru același produs.
Creșterea prețurilor va crește profitabilitatea cafenelei prin creșterea veniturilor. Dar creșterea prețurilor are și dezavantaje , iar Maria și Alex trebuie să le ia în considerare.
Orice modificare a prețului produsului afectează cererea. Cererea este cantitatea de produs cumpărată de consumator la un anumit preț. Este posibil ca unii clienți să nu își poată permite produsul la noul preț. Este important să înțelegeți efectul potențial pe care îl va avea o creștere a prețurilor asupra clienților. Dacă prețul crește prea mult, proprietarul afacerii poate avea dificultăți în a convinge clienții că produsul este valoros. Clienții își pot lua procura produsul de la concurență sau pot decide că nu au nevoie de produs deloc.
Studenții au examinat reducerea costurilor și creșterea prețurilor ca soluții posibile pentru problema rentabilității. A treia soluție posibilă este creșterea veniturilor prin vânzări suplimentare. O companie poate crește încasările prin vânzarea mai mult către clienții existenți și prin găsirea de noi clienți.

Creșterea vânzărilor către clienții existenți poate însemna convingerea clientului să cumpere mai frecvent același produs. În Internet Cafe, studenții ar putea oferi un stimulent clienților pentru a cumpăra un interval mai mare de timp sau ar putea oferi un discount pentru a doua ceașcă de cafea.

Vânzările curente ale clienților pot crește, de asemenea, dacă clienții cheltuiesc mai mulți bani de fiecare dată când vizitează cafenelele. Upselling înseamnă convingerea unui client de a achiziționa un produs mai scump sau de a cumpăra produse suplimentare, astfel încât vânzarea totală să fie mai mare. În Internet Cafe, Alex și Maria ar putea sugera utilizatorilor de Internet să își tipărească documentele înainte de a ieși din cafenea.

Găsirea unui nou client sau extinderea pieței urmează același proces ca și decizia privind piața țintă inițială. Maria și Alex trebuie să cerceteze mediul pentru a determina cine altcineva din comunitate ar putea avea nevoie sau doreste produsul cafenelei. Clienții neașteptați din Internet Cafe (tinerii mame și angajații spălătoriei) sunt dovezi că alte piețe sunt atrase de produsele cafenelei.

Maria și Alex se uită la punctele forte și la slăbiciunile asociate diferitelor modalități de creștere a vânzărilor. Ei decid să-și extindă piața prin găsirea de noi clienți.
Exercitiu
3.2 Analiza clienților și a pieței
3.2.1 Clienții actuali
Înainte de a se extinde într-o piață nouă, antreprenorii trebuie să se asigure în primul rând că înțeleg baza lor de clienți. Baza de clienți reprezintă clientul pe care compania îl deservește în prezent. La început, întreprinderile nu au nici un client. Pe măsură ce clienții încep să viziteze noua afacere, cei care sunt mulțumiți de produs devin clienți fideli. Acesta este începutul unei baze de clienți.

Antreprenorii înțeleg importanța menținerii acestor clienți. Costul pentru atragerea noilor clienți este mai mare decât costul menținerii clienților fideli. În plus, clienții fideli achiziționează de obicei o gamă completă de produse, nu doar ceea ce este în vânzare. Cel mai important, clienții fideli oferă recomandări. Când un client recomandă afacerea altcuiva se numește trimitere.

Atunci când antreprenorii decid să-și extindă piața, este important să nu-și afecteze baza de clienți. Ei trebuie să se asigure că noii clienți se potrivesc cu afacerea existentă. De exemplu, un restaurant are o bază de clienți, în special de vârstnici. Acești clienți vizitează restaurantul deoarece este un loc liniștit de mâncare. Acest restaurant ar putea înstrăina baza de clienți dacă ar instala o zonă de joacă pentru copii, deoarece astfel de zone pot deveni zgomotoase.

Extinderea bazei de clienți înseamnă adăugarea de noi clienți la baza existentă, fără a înlocui clienții existenți cu alții noi.
Un profil al clientului ajută antreprenorii să înțeleagă mai bine persoanele care își formează baza de clienți. Scopul creării unui profil al clientului este de a identifica factorii care determină un client să cumpere un anumit produs. Un profil al clientului include mai mult de o descriere demografică (vârstă, venit, sex, rasă și educație). Un profil al clientului include, de asemenea, informații despre ce are nevoie clientul și, chiar mai important, despre ce vrea clientul din afacere.

O modalitate simplă de a crea un profil al clientului este de a pune întrebări:

Care sunt nevoile comune pe care le împărtășesc clienții noștri?
Care este principala problemă pe care o rezolvă compania noastră pentru clientul nostru?
Ce credea clientul nostru inainte de a cumpara produsul? Clienții noștri se gândesc la preț, la confort sau la calitate?
Cum află clientul despre produsele noastre?
Care sunt datele demografice ale clientului?
După ce Maria și Alex au înțeles nevoile clienților lor actuali, pot folosi aceste informații pentru a-și extinde baza de clienți. Această bază extinsă de clienți este noua piață a afacerii Internet Cafe. Este o combinație a clienților lor actuali și a potențialilor clienți.

Comunicarea cu acești clienți se numește marketing. Marketingul este modul în care o companie îi spune pieței că înțelege nevoile și că are un produs disponibil pentru a răspunde acestor nevoi. Prin asigurarea faptului că produsul oferă un avantaj pieței, o companie poate atrage noi clienți și poate construi o bază de clienți fideli.

Un beneficiu al produsului diferă de o caracteristică a produsului. Caracteristicile sunt detaliile produsului. Beneficiile sunt nevoile clienților satisfăcute de aceste caracteristici. De exemplu, clienții au nevoie de cizme pentru a-și menține picioarele uscate. Caracteristicile cizmelor includ dimensiunea, materialul, culoarea și designul. Beneficiul este că picioarele clientului nu se udă!

Atunci când își extind piața, antreprenorii caută mai întâi noi clienți care pot beneficia de produsele lor.
### 3.2.2 Piața țintă
Maria și Alex enumeră alte grupuri de oameni care ar putea beneficia de produsele pe care le oferă cafeneaua. Întreprinzătorii înțeleg că comercializarea produsului către un grup țintă greșit poate afecta resursele companiei, în special timpul și banii. Studenții consideră fiecare dintre grupurile țintă:

Produsele oferite în Internet Cafe răspund nevoilor acestui grup?
Clienții noștri au bani să cheltuiască?
Care sunt caracteristicile grupului țintă?
Datele demografice corespund?

Studenții decid să-și extindă piața pentru a include mamele tinere și oaspeții hotelului. Domnul Ionescu le reamintește să-și reducă riscul de a transmite mesaje către un grup greșit prin explorarea pieței țintă. Explorarea pieței este reprezentată de colectarea și evaluarea datelor privind preferințele clienților. Explorarea pieței este folosită pentru a determina dacă un produs va fi acceptat de o piață țintă.

Maria și Alex trebuie să-și folosească abilitățile de explorare a afacerilor pentru a determina cum să le prezinte tinerilor mame și oaspeților hotelului produsele cafenelei lor.
Unele mame tinere vizitează deja cafeneaua. Acești clienți pot ajuta studenții să învețe cum să atragă mai mult din această piață țintă. Studenții decid să înceapă explorarea prin efectuarea unui sondaj aplicat clienților actuali. Un sondaj este un set de întrebări pe care o companie le pune unui client. Un sondaj poate fi furnizat într-un interviu sau printr-un chestionar scris.

Un sondaj este doar o modalitate prin care o companie își ascultă clienții. Există multe moduri în care companiile își asculta clienții:

Chestionare furnizate după o achiziție

Blog de afaceri sau forum de mesaje
Opțiune de comunicare prin e-mail inclusă în site, astfel încât clienții să poată contacta afacerea
Urmărirea rezultatelor apelurilor efectuate de promotori
Plasarea unei cutii pentru colectarea comentariilor în locațiile unde se vinde cu amănuntul
Focus grup

Informațiile furnizate prin intermediul acestor instrumente de ascultare se numesc feedback-ul clientului. Feedback-ul clienților este procesul prin care clienții oferă informații întreprinderilor.

Răspunsurile clienților pot face următoarele:

Creșterea numărului de clienți fideli - o companie care își ascultă clienții este mai probabil să dezvolte o relație pe termen lung cu aceștia.
Îmbunătățirea performanței - Clienții sunt cei mai buni judecători ai unui produs al unei companii și pot ajuta companiile să decidă ce produse trebuie îmbunătățite.
Identificați ideile de produse noi - Clienții pot fi cea mai bună sursă de idei inovatoare. Clienții pot sugera idei noi pentru a îmbunătăți un produs sau pentru a introduce unul nou.
Modul în care sunt formulate întrebările dintr-un sondaj de feedback poate afecta răspunsul oferit de client. Unii clienți ar putea fi mai puțin onești atunci când sunt intervievați față în față. Este posibil ca ei să nu dorească să ofenseze persoana care realizează interviul făcând comentarii negative despre afacere. Întreprinderile pot alege să efectueze sondaje pe care clienții să le poată completa anonim (fără a preciza numele lor).

Un studiu bun include aceste componente comune:

Identificare - Spuneți clientului compania care efectuează sondajul.
Introducere - Spuneți clientului motivul efectuării sondajului.
Instrucțiuni - Explicați modul de completare a sondajului.
Întrebări - adresați suficient de multe întrebări pentru a colecta datele necesare. Fiecare întrebare ar trebui să aibă un scop. Limbajul ar trebui să fie simplu și direct. Asigurați-vă că răspunsurile la întrebări pot fi scurte.
Închidere - Mulțumiți clientului.

Întrebările la întrebări pot fi deschise sau închise:

Întrebări deschise - Eseu sau întrebări cu răspuns scurt. Întrebările deschise permit clienților să răspundă cu propriile cuvinte. Întrebările deschise pot oferi idei noi, pot identifica problemele cele mai importante pentru client și pot oferi detalii despre aceste probleme. Un dezavantaj al întrebărilor deschise este că acestea sunt greu de rezumat și de evaluat.
Întrebări închise - Rapid și ușor de completat și poate determina importanța relativă a problemelor. Întrebările închise sunt ușor de analizat.

Maria și Alex își distribuie sondajele scrise clienților timp de două săptămâni. Ele oferă o cutie de colectare, astfel încât clienții să poată returna sondajul anonim.
Studenții colectează sondajele și se întâlnesc cu antrenorul lor pentru a le discuta. Au primit 100 de răspunsuri. Studenții urmează procesul de evaluare, analizând rezultatele, identifică tendințele și trag concluziile.

Examinați rezultatele
Intrebarea 1:

Majoritatea oamenilor au apreciat că serviciul de internet este excelent
Majoritatea oamenilor au apreciat că serviciul de tipărire este excelent
Majoritatea oamenilor au apreciat gustările ca fiind insuficiente
Majoritatea oamenilor au apreciat că băuturile sunt excelente

Intrebarea 2:

33 de clienți au precizat  școala ca principal motiv pentru care folosesc cafeneaua
25 de clienți au motivat utilizarea cafenelei pentru explorare de afaceri
25 de clienți au motivat utilizarea cafenelei pentru comunicarea în scris cu familia și prietenii
12 de clienți au motivat utilizarea cafenelei pentru a juca jocuri online
5 de clienți nu au au motivat utilizarea cafenelei, fără a explica

Întrebarea 3:

Apelurile video/audio prin Internet este cel mai dorit dintre produsele noi
Conexiunea wireless a fost pe locul doi
Activitățile destinate copiilor au fost pe locul al treilea
Mâncarea caldă se situează puțin mai sus decât filmele și salvarea informațiilor pe memorii externe

Întrebarea 4:

78 de persoane au spus că vor plăti pentru servicii suplimentare
22 de persoane au spus că nu vor plăti pentru servicii suplimentare

Întrebarea 5:

Aproape toți au spus că vor recomanda Internet Cafe

Identificați rezultate semnificative
Conectarea cu familia și prietenii reprezintă principalul motiv pentru care clienții au vizitat cafeneaua.

Clienții doresc apeluri prin Internet, conexiune wireless și activități pentru copii.

Clienții ar plăti o taxă suplimentară pentru servicii suplimentare.

Concluzii
Ca urmare a reacției clienților, studenții afirmă că, împreună cu beneficiile pe care le așteptau, clienții au enumerat și "posibilitatea de a comunica cu prietenii și familia". Acesta este un beneficiu pe care studenții nu l-au avut în vedere în marketingul inițial. Beneficiile adăugate îi pot ajuta să își definească noile obiective pentru piață.

Alex și Maria ar trebui să caute apeluri prin Internet, conexiuni wireless și activități pentru copii. Cafeaua poate crește veniturile prin încasările provenite din  vânzarea acestor produse suplimentare.
Pentru a oferi servicii mai bune clienților, serviciul de gustări trebuie îmbunătățit.
Studenții au identificat câteva idei noi pentru a spori profitul cafenelei. Din cauza resurselor limitate, ei pot implementa doar o parte dintre ideile identificate. Ce idei vor extinde piața și vor crește mai mult veniturile?
Pentru a răspunde la această întrebare, studenții își amintesc procesul de luare a deciziilor: explorarea ideilor, evaluarea investigației și apoi luarea unei decizii.
Un instrument care este adesea folosit pentru explorarea și evaluarea ideilor este o analiză cost / beneficiu.
Analiza cost / beneficiu este un proces de luare a deciziilor în care costurile de luare a unei acțiuni sunt comparate cu beneficiile. O analiză simplă a costurilor / beneficiilor evaluează numai costurile financiare și beneficiile financiare.
De exemplu, studenții ar trebui să vândă apeluri prin Internet? Costul pentru achiziționarea echipamentului necesar este 300 de lei. Dacă beneficiul suplimentar al veniturilor este mai mare de 300 de lei, beneficiul financiar este mai mare decât costul financiar. Pe baza acestei analize, studenții ar trebui să vândă apeluri prin Internet.
Dar studenții trebuie, de asemenea, să se uite și la costurile nefinanciare de asistare a clienților cu noul produs, de exemplu, timpul alocat formării în vederea utilizării noului echipament. Ei trebuie să analizeze și beneficiile nefinanciare. Un exemplu de beneficiu nefinanciar este creșterea satisfacției clienților față de serviciile oferite.

**3.3 Implementarea, evaluarea și anticiparea schimbării**
**3.3.1 Efectuarea de modificări**

Maria și Alex decid să își extindă oferta de produse prin adăugarea de apeluri prin Internet și prin închirierea unor aplicații software pentru copii.

Acum studenții trebuie să comercializeze noile produse. Amintiți-vă că marketingul este modul în care o companie comunică pieței că înțelege nevoile și are un produs disponibil pentru a răspunde acestor nevoi. Firmele mai mari ar putea să pregătească un document separat, scris, care să prezinte produsul, prețurile, departamentul de vânzări, în ce locații se va găsi produsul și modul în care produsul este făcut cunoscut. Acest document se numește un plan de marketing. Întreprinderile mici includ, de obicei, aceste informații ca parte a secțiunii de evaluare a mediului din planul lor de afaceri.

Studenții decid să își comercializeze noul produs prin postarea pe site-ul afacerii de noi informații despre produse și afișe în Internet Cafe.

Există multe modalități necostisitoare de a informa clienții despre un produs nou:

Afișe și bannere
Scrisori și e-mailuri
Telemarketing, apeluri telefonice
Cărți poștale
Publicitate
Maria și Alex și-au prezentat noile produse clienților lor. Ei așteaptă să vadă dacă noile produse ating obiectivele de profit pe care le-au stabilit. Dar profitul nu este singurul mod de evaluare a succesului în implementarea unei schimbări. Satisfacția clientului este un alt mod de evaluare a succesului. Sondajele completate de clienți sau o creștere a nivelului de repetare a afacerii pot indica faptul că produsele sunt considerate utile și clienții se bucură să colaboreze cu compania.

O recunoaștere sporită a afacerii este o dovadă că schimbarea a fost un succes. Maria și Alex trebuie să determine dacă baza de clienți se extinde și, în caz afirmativ, dacă noii clienți din piața țintă vizitează compania.

Recunoașterea de către client a noului produs reprezintă încă un mod de evaluare a succesului. Maria și Alex doresc să se asigure, de asemenea, că baza de clienți inițială utilizează noul produs.

### 3.3.2 Planificarea dezvoltării viitoare

Creșterea profitului și extinderea bazei de clienți oferă Mariei și lui Alex resursele suplimentare de care au nevoie pentru a continua să devolte afacerea Internet Cafe. Întreprinderile trebuie să se adapteze în mod constant și să se dezvolte pentru a rămâne o afacere de succes. Antreprenorii creează o afacere care este pregătită pentru dezvoltare prin observarea constantă a mediului și identificarea de noi oportunități. Își pregătesc angajații să prevadă schimbarea. Dar există riscuri în schimbare. Angajații și clienții se simt confortabil cu vechiul mediu și ar putea fi rezistenți la schimbare. Pentru a minimiza riscul, antreprenorii urmează un proces de schimbare:

Definire - Scrieți o definiție clară a schimbării și a motivului pentru care este necesară. Acest lucru ajută la prevenirea neînțelegerilor în rândul proprietarilor afacerii, a angajaților și a clienților.
Plan - Formați o echipă pentru a introduce schimbarea. Definiți rezultatul așteptat al schimbării (profit cu zece la sută mai mare, reducerea costurilor cu 15% etc.)
Comunicați - informați toate părțile interesate despre ce se schimbă, de ce se schimbă și când se va produce schimbarea.
Implementați - puneți planul în aplicare.
Evaluați - Verificați dacă se obțin rezultatele așteptate.
Modificați - efectuați ajustări dacă este necesar.

După ce o companie a decis cea mai bună modalitate de a schimba afacerea, este nevoie de un plan de afaceri revizuit - un plan de dezoltare.
Din rezultatele studiului lor, Maria și Alex au identificat oportunități suplimentare de creștere economică. Ei înțeleg că, pentru a rămâne competitivi, cafeneaua trebuie să continue să se dezvolte și să se schimbe. Un plan

de dezoltare se concentrează asupra obiectivelor de expansiune. Planul definește obiectivele de expansiune în termeni specifici și descrie modul în care compania va implementa modificările.

**Activitate practică**

Cele mai multe companii nu pregătesc un document separat pentru planul de dezvoltare. Ei își revizuiesc planul de afaceri inițial pentru a include planul de dezoltare. Planul de afaceri inițial ajută o afacere în faza de pornire. Acesta definește piața țintă inițială, produsele și profitul proiectat și oferă un ghid pentru prima fază a afacerii. În momentul în care afacerea trebuie să se dezvolte, un plan de afaceri revizuit oferă aceleași îndrumări.

Un plan de afaceri revizuit spune părților interesate cum intenționează antreprenorii să atragă noi clienți, să deschidă noi piețe și să mărească numărul de produse oferite.

Pe plan intern, un plan de afaceri revizuit poate fi utilizat pentru a motiva angajații. Când angajații văd o oportunitate de dezvoltare, este mai probabil să rămână la companie. Pe plan extern, investitorii doresc să vadă cum vor continua antreprenorii să crească profitul.

**3.4 Revizuirea planului de afaceri**

Secțiunea Descrierea afacerii din planul de afaceri este o prezentare detaliată a companiei. Această secțiune răspunde la următoarele întrebări:

Când a fost formată compania? Este o companie de pornire sau o companie recunoscută?
Cum se organizează compania? Este un parteneriat, o corporație sau o este condusă de o singură persoană?
De ce s-a înființat compania? Explicați modul în care compania va satisface nevoile clienților.

Descrierea activității include, de asemenea, o prezentare a produsului inițial pe care compania îl va vinde. În această secțiune sunt prezentate și avantajele competitive.
Secțiunea Analiză de mediu demonstrează că antreprenorii înțeleg mediul de afaceri suficient de bine pentru a funcționa în acest mediu. Această secțiune include:

Descrierea industriei
Descrierea pieței țintă
Explicarea modului în care afacerea va atrage piața țintă
Rezumatul cercetării de afaceri
Descrierea concurenței, inclusiv informații despre produsele concurenței, prețuri, clienți și orice avantaj competitiv pe care îl pot avea.
Discutarea oricăror dezavantaje competitive pe care le are compania și modul în care compania va depăși aceste dezavantaje.
Secțiunea Biografii arată că echipa de management poate gestiona eficient afacerea. Include:

Informații generale despre antreprenori
Responsabilitățile fiecărui membru al echipei de management
Lista de consilieri

Investitorii și creditorii vor să afle punctele tari ale echipei manageriale. Această secțiune a planului de afaceri ajută la decizia lor de a investi într-o afacere.
Secțiunea financiară a planului de afaceri demonstrează că afacerea poate funcționa cu un profit. Este ultima secțiune a planului de afaceri și include o estimare a veniturilor. Situația veniturilor și cheltuielilor indică veniturile, costul și profiturile companiei pentru o anumită perioadă de timp.

Pentru companiile existente, această secțiune include datele reale privind performanța afacerii pentru ultimii 3-5 ani. Pentru noile companii, această secțiune se ocupă de proiecții (ceea ce cred că antreprenorii se va întâmpla).
Rezumatul executiv este una dintre cele mai importante părți ale unui plan de afaceri. Această secțiune evidențiază punctele importante care sunt detaliate în celelalte secțiuni ale planului de afaceri. Rezumatul executiv subliniază problemele critice și include următoarele elemente:

Profilul Companiei
Piața țintă
Date generale despre membrii echipei de management
Proiecții de vânzări și profit

Este ultima secțiune care trebuie scrisă, dar ar trebui să fie plasată ca prima secțiune în planul de afaceri.

**3.5 Rezumat**

Un plan de afaceri este un document viu. Companiile trebuie să-și revizuiască planul inițial în mod regulat pentru a se asigura că nu irosesc noile oportunități. Acest proces de revizuire se numește ciclul planului de afaceri.

Antreprenorul examinează activitatea principală pentru a determina dacă compania își atinge obiectivele. Activitatea principală este principalul obiectiv al unei companii. Este activitatea centrală și, de obicei, cea originală.

În timpul unei revizuiri, pot fi descoperite variații. Vatiația reprezintă diferența dintre ceea ce se aștepta și ce s-a întâmplat de fapt. Determinarea motivului pentru care există variații oferă proprietarului afacerii informații care îl ajută în viitor să ia decizii mai bune.

Studenții au descoperit o variație a costurilor: au uitat să includă salariile lor. Cafe Internet are să crească profitul pentru a avea suficienți bani pentru a plăti studenților un salariu echitabil.

O companie poate crește profiturile prin reducerea costurilor, creșterea prețurilor sau creșterea vânzărilor (încasărilor). Studenții au explorat opțiunile și au decis să-și mărească veniturile prin extinderea bazei de clienți.

Baza de clienți este alcătuită din clienții actuali ai cafenelei. Companiile utilizează un profil de client pentru a le ajuta să înțeleagă baza de clienți. Un profil al clientului identifică ce motivează clientul să achiziționeze produsul.

Compania poate folosi informațiile despre baza de clienți pentru atragerea de noi clienți. Combinația dintre clienții noi și cei fideli se numește piața companiei. O companie comunică cu piața prin marketing.

Marketingul este modul în care o companie spune clienților că înțelege nevoile lor și că are un produs disponibil pentru a răspunde acestor nevoi. Marketingul către un nou client este riscant. Costă timp și bani. O companie își reduce riscul prin efectuarea de cercetări de piață.

Cercetarea pieței include colectarea și evaluarea datelor privind preferințele clienților. Aceasta este folosită pentru a determina dacă un produs va fi acceptat de o piață țintă.

Un instrument care este adesea folosit pentru explorarea și evaluarea ideilor este o analiză cost / beneficiu. Analiza cost / beneficiu este un instrument de luare a deciziilor în care costul acțiunii este comparat cu beneficiile luării acestei acțiuni.

Introducerea unui produs nou este un exemplu de schimbare într-o companie. Antreprenorii creează o organizație care este pregătită să se adapteze rapid la schimbare. Când introduceți o schimbare în companieurmați procesul de schimbare: definiți, planificați, comunicați, implementați, evaluați și modificați.

Companiile trebuie să continue să se schimbe pentru a rămâne competitive. Ei pregătesc planurile de dezvoltare pentru a se concentra asupra continuării expansiunii companiei.
Felicitări! Ați finalizat studiul de caz Realizarea unei afaceri de succes. Sperăm să vă bucurați de călătoria lui Maria și Alex și doriți să aflați mai multe despre aventurile personajelor.

# STUDIU DE CAZ #4

## 4 Luarea inițiativei
### 4.0 Introducere
#### 4.0.1 Introducere în studiul de caz
Domnul Barbu, clientul Paulei, tocmai i-a spus despre un nou proiect menit să îmbunătățească comunicarea între instituțiile de învățământ. Scopul este de a utiliza pentru conectarea la Internet a noilor capacități de bandă largă (broadband ) din orașul lor pentru a ajuta școlile, bibliotecile și inspectoratele școlare să comunice mai bine.

Paula a lucrat într-o fabrică care a instalat Internet de bandă largă cu puțin timp înainte ca compania mamă a fabricii să fi închis isucursala. Ea a contribuit la crearea unei rețele care folosea tehnologia de bandă largă pentru a permite vânzătorilor de echipamente de control al procesului de producție să monitorizeze mașinile, să efectueze teste și să facă reparații din locații aflate la distanță. A dobândit abilități care îi vor ajuta pe cei implicați în noul proiect să înțeleagă și să coordoneze dezvoltarea rețelei. Cu toate acestea, modul în care fabrica a folosit tehnologia de bandă largă nu era identic cu cel propus în proiectul actual, iar Paula nu știe cum poate transfera experiența ei de la un loc de muncă la altul.

Paula va identifica:

- Cum să utilizați mediile sociale ca un instrument de cercetare, marketing și vânzări.
- Cum abilitățile dobândite la locul de muncă anterior și educația formală pot fi valoroase pentru noii angajatori.
- Ce implică înființarea unei afaceri de consultanță.
- Cum să finanțezi și să gestionezi o afacere de consultanță.

### 4.1 Utilizarea rețelelor sociale ca instrument de afaceri
#### 4.1.1 Definirea rețelelor sociale
Domnul Barbu a promis să o ajute pe Paula să înțeleagă mai bine proiectul, dar știe că aceasta nu are cunoștințe tehnice aprofundate despre rețelele de bandă largă, în special cele care oferă conexiuni între locațiile de la distanță. Pentru a înțelege mai bine proiectul, va trebui să  cerceteze singură.

Paula decide să înceapă cercetarea, vorbind cu câțiva dintre foștii ei colegi. Revizuirea proiectului la care a lucrat anterior o va ajuta să definească abilitățile necesare pentru a finaliza acel proiect și pentru a documenta modul în care a fost organizat. Ea va avea, de asemenea, ocazia de a învăța din experiențele de muncă pe care prietenii ei le-au avut de când au părăsit fabrica. A ținut legătura cu mai mulți dintre ei folosind rețele sociale.

O rețea socială este un grup de persoane cu interese comune care comunică utilizând internetul. Unele rețele sociale se specializează în conectarea persoanelor care doresc să împărtășească informații generale, cum ar fi discuții despre activitățile la care participă sau doar schimb de opinii. Alte rețele conectează persoanele care doresc să facă schimb de informații despre un anumit subiect, de exemplu, o situație medicală, un anumit hobby sau o anumită carieră.

Deși scopul lor variază, majoritatea rețelelor sociale au proprietăți comune:

- Utilizatorii trebuie să se înregistreze pentru a participa pe site.
- Înregistrarea implică crearea unui profil de utilizator.
- Utilizatorilor li se cere să creeze o listă de persoane din cadrul comunității care au permisiunea de a contacta utilizatorul. Această listă este adesea denumită "prieteni" sau "fani".

Utilizatorii au permisiunea de a trimite și de a răspunde la mesaje.

Există mai multe rețele sociale globale care permit utilizatorilor din întreaga lume să comunice.

**Facebook** este cea mai des utilizată rețea socială globală. Alte site-uri populare sunt **MySpace** și **Twitter**. Deși multe tipuri diferite de informații sunt distribuite pe aceste site-uri, aceste rețele sociale sunt concepute pentru a facilita comunicarea generală.

**LinkedIn** este o rețea socială globală orientată spre afaceri. Acesta este un exemplu de rețea proiectată pentru a facilita comunicarea cu privire la anumite subiecte despre carieră.

Există, de asemenea, mai multe rețele regionale populare. Renren.com și 51.com se numără printre cele mai importante site-uri din China. Orkut în India și hi5 în America de Sud, sunt alte exemple de site-uri regionale populare.

În timp ce Paula se conectează cu prietenii ei, ea constată că fiecare conexiune îi oferă șansa de a-și extinde cercetarea. Descoperă că majoritatea site-urilor conțin legături (link-uri) către alte site-uri de Internet. Link-urile sunt cuvinte, grupuri de cuvinte sau adrese de Internet reale care fac trimitere la site-uri Internet conexe. Uneori, un utilizator poate să facă clic pe link și să ajungă automat la site-ul referit. Aceste link-uri se numesc hiper-legături și se găsesc prin deplasarea cursorului mouse-ului peste link. În cazul în care cursorul se transformă într-o mână, legătura este un hyperlink.

În timp ce Paula se conectează cu prietenii ei, ea constată că fiecare conexiune îi oferă șansa de a-și extinde cercetarea. Descoperă că majoritatea site-urilor conțin legături (link-uri) către alte site-uri de Internet. Link-urile sunt cuvinte, grupuri de cuvinte sau adrese de Internet reale care fac trimitere la site-uri Internet conexe. Utilizatorul poate să facă clic pe link și să sară automat la site-ul referit. Aceste legături se numesc hiperlink-uri și se găsesc prin deplasarea cursorului mouse-ului peste link. În cazul în care cursorul se transformă într-o mână mică, legătura este un hyperlink.
Fiecare utilizator trebuie să urmeze câteva reguli de bază atunci când navighează pe rețelele sociale:

**Protejați-vă identitatea** - aceasta este regula cea mai importantă! Din păcate, există utilizatori care sunt necinstiți. Nu oferiți niciodată unui alt utilizator informații personale despre dumneavoastră sau despre alții.
Aveți grijă atunci când postați poze - Majoritatea utilizatorilor nu cunosc informațiile personale dezvăluite în imagini. De multe ori sunt afișate numele școlilor, numele companiilor, orașele, numele străzilor și chiar numărul casei.
Cunoașteți că rețelele sociale sunt publice - poate fi distractiv să postați detalii despre petreceri pentru a fi citite de familie și prieteni, dar amintiți-vă că un angajator sau un instructor ar putea avea, de asemenea, acces la rețea.
Anunțurile nu au adesea termen de expirare - Nu postați nimic care ar putea fi dăunător ani mai târziu.
Nu discutați niciodată informații confidențiale - Mesajele private și chat-ul nu sunt complet private.
Înțelegerea setărilor de confidențialitate - Majoritatea site-urilor de rețele sociale permit utilizatorului să determine nivelul informațiilor de profil afișate altor utilizatori.
Paula și-a folosit noile abilități de comunicare online utilizând rețelele sociale pentru a se documenta, pentru a se alătura discuțiilor și a întâlni oameni care au ajutat-o să înțeleagă mai bine proiectarea și utilizarea rețelelor în cadrul multor firme.

În timp ce rețelele sociale oferă avantajul conectării cu experți din întreaga lume, aceasta are și dezavantaje. Poate fi dificil pentru oameni să dezvolte o relație de încredere utilizând doar instrumente online. Iar informațiile din surse online pot fi uneori inexacte.

Pentru a-și completa rețeaua socială, Paula trebuie să se conecteze și în afara mediului online. Domnul Barbu a invitat-o pe Paula să participe la o întâlnire a grupului său profesional. Întâlnirile cu grupurile profesionale reprezintă o modalitate excelentă de a vă cunoaște și de a învăța de la alții într-un anumit domeniu de interes. Alte activități de conectare socială:

**Voluntariat** - Voluntariatul oferă o șansă de a extinde abilitățile personale și o rețea socială.
**Grupurile de absolvenți** - Reunirea colegilor de clasă sau a colegilor de muncă oferă oportunități de a învăța din experiențele lor și de a face noi conexiuni. Dacă grupul nu există deja, luați în considerare crearea acestuia.
**Conferințe** - Participanții au deja un interes în subiectul conferinței, ceea ce face ca discuția să înceapă puțin mai ușor.
**Evenimente sociale** - Ziarele locale anunță deseori evenimente sociale sponsorizate de diferite organizații sau firme.

### 4.1.2 Explicarea modului în care firmele utilizează rețelele sociale

Prin intermediul rețelelor sociale, Paula a adunat un grup de consilieri atât online cât și offline. Ei i-au dat informații generaledespre lucrul cu tehnologia brodband și rețelele securizate, dar este necesar să ajungem la anumite detalii specifice. Paula trebuie să învețe mai multe despre instituțiile implicate în proiect.

Pentru aceasta, vizitează site-ul internet al fiecărei instituții pentru a afla cum utilizează Internetul în activitatea lor. Paula este surprinsă să afle că multe dintre instituții folosesc rețelele sociale. Majoritatea site-urilor au tab-uri pentru forumuri și blog-uri, unele link-uri către pagini Facebook, iar altele oferă posibilitatea d înregistrare pentru feed-uri RSS.

Firmele folosesc adesea rețelele sociale pentru a se conecta cu clienții lor. Această conexiune este utilă în mai multe moduri:

**Colectarea datelor de piață** - Firmele pot primi feedback imediat cu privire la produse și idei de produse noi. Rețelele sociale oferă, de asemenea, informații utile privind demografia clienților.
**Realizarea unei cercetări competitive** - Firmele pot afla ce spun clienții despre concurență și își ajustează ofertele în consecință.
**Furnizarea de servicii pentru clienți** - Firmele se pot conecta cu clienții lor pentru a oferi servicii clienților în timp real.
**A deveni o sursă de informare** - Companiile doresc afaceri repetate. Dacă o firmă furnizează informații utile privind subiectele de interes pentru clienții lor, clienții au mai multe șanse să se întoarcă.
**Stabilirea unei identități de afaceri** - Clienții achiziționează bunuri și servicii de la firmele pe care le consideră încredere. Rețelele sociale oferă firmelor posibilitatea de a stabili o relație cu potențialii clienți.
Paula constată că mai multe site-uri web au o pagină de conectare sau o zonă de conectare pe pagina de pornire. Solicitarea conectării indică faptul că materialul conținut pe site este protejat și accesul este restricționat la utilizatorii care sunt cunoscuți de organizație. O modalitate prin care organizațiile comunică și schimbă informații cu angajații, clienții și furnizorii săi este prin intermediul rețelelor private care utilizează Internetul public ca infrastructură de transport al datelor.
Numele comun pentru o rețea privată pentru angajații unei organizații este un **intranet**. O rețea privată disponibilă clienților și furnizorilor unei organizații este de obicei menționată ca un **extranet**. Ambele tipuri de rețele private sunt deseori implementate utilizând aceeași tehnologie.

Spre deosebire de Internet, care oferă acces la informații oricui are un computer; un intranet sau un extranet permite unei organizații să facă schimb de informații cu membrii săi, fără a pune informațiile la dispoziția tuturor.

În timp ce Paula examinează site-urile web ale agenţiilor implicate în proiectul de realizare a reţelei, ea observă că multe dintre site-urile web repetă informaţiile afişate pe site-urile celorlalte instituţii. Blogurile şi postările de forum conţin, de obicei, comentarii de la angajaţii celorlalte instituţii.

Paula începe să înţeleagă modul în care un intranet ar putea lega aceste instituţii guvernamentale conexe. Un intranet este adesea folosit pentru a facilita comunicarea în cadrul unui grup de organizaţii conexe. Aceasta ar elimina repetarea datelor şi ar permite acestor organizaţii să comunice mai eficient.

Utilizarea reţelelor sociale a ajutat-o pe Paula să înveţe despre numeroasele instrumente pe care le-a folosit pentru a strânge informaţii despre proiect. Ea şi-a restrâns cercetarea şi a învăţat despre instituţiile implicate în proiect. Acum, ea înţelege cum ar putea un intranet să realizeze comunicarea solicitată de managerul de proiect.

Paula este pregătită să se întâlnească cu managerul de proiect.

## 4.2 Crearea unei afaceri de consultanta

### 4.2.1 Descrierea rolului unui consultant

Cristian, managerul de proiect, a fost impresionat de ideile Paulei pentru proiectarea şi implementarea unui intranet. Cu toate acestea, Cristian a ales să gestioneze personalul de proiect angajând consultanţi, nu angajaţi.

Paula trebuie să stabilească o afacere legală ca consultant înainte ca Cristian să o angajeze pentru a asista la proiect.

Ce este un consultant?
Un consultant este o persoană care are cunoştinţe aprofundate într-un anumit domeniu şi care oferă sfaturi unei companii sau unei organizaţii. De ce ar vrea o companie să plătească pe cineva pentru sfaturi?

Consultanţii aduc noi competenţe unei companii. O companie ar putea angaja un consultant pentru a ajuta compania să-şi extindă afacerea într-un domeniu nou. Consultantul poate, de asemenea, să-i înveţe pe angajaţi abilităţile de care vor avea nevoie pentru a reuşi în noul domeniu.

Întreprinderile angajează de asemenea consultanţi, deoarece pot fi mai productivi decât angajaţii obişnuiţi. Deoarece consultanţii sunt foarte calificaţi în domeniul lor, nu este necesar să aloce timp pentru instruire sau cercetare. Nu există o "curbă de învăţare".

Un consultant ţine un proiect pe drumul cel bun. Un nou proiect s-ar putea pierde printre celelalte responsabilităţi ale angajaţilor companiei. Un consultant are un singur scop: să menţină proiectul în mişcare spre finalizare. Uneori angajaţii companiei nu pot evalua în mod obiectiv un proiect deoarece sunt implicaţi personal în crearea sau gestionarea proiectului. Un consultant poate oferi o analiză obiectivă şi imparţială a punctelor forte şi a punctelor slabe ale unui proiect.
Paula utilizează abilităţile sale de cercetare în domeniul reţelelor sociale pentru a afla mai multe despre ceea ce face un consultant, dar apare o confuzie. Multe articole şi discuţii folosesc termenii "consultant" şi " antreprenor" în mod alternativ. Cei doi termeni reprezintă acelaşi lucru? Răspunsul este nu!

Atât consultanţii cât şi antreprenorii sunt angajaţi de companii pentru o perioadă de timp specificată şi pentru un anumit proiect. Cu toate acestea, rolul unui consultant este mult mai larg decât cel al unui antreprenor.

Gândiți-vă la angajarea unui antreprenor. De obicei, un proprietar se așteaptă ca antreprenorul să construiască casa conform planurilor într-o anumită perioadă de timp. Dacă același proprietar a angajat și un consultant în construcții, atunci consultantul va dori să revadă locația aleasă, să înțeleagă modul în care familia își folosește locuința, să analizeze planurile, să sublinieze eventualele probleme cu planurile, să sugereze și să discute soluții cu antreprenorul.

Consultanții sunt lideri. Aceștia au rolul de extinde domeniul de aplicare al managementului companiei, nu doar să îndeplinească o sarcină. Consultanții oferă abilități tehnice, analitice și de comunicare, care sunt mai eficiente decât cele pe care compania le utilizează în prezent. Consultanții nu sunt mai inteligenți sau mai buni decât angajații companiei. Pur și simplu înseamnă că ei au experiență în a ajuta organizațiile să se îmbunătățească.
Paula a învățat valoarea unui consultant și cu ce ar trebui să contribuie la echipa de management de proiect. Acum, Paula trebuie să decidă dacă vrea într-adevăr să fie consultant. Deoarece va deține și afacerea de consultanță, Paula va deveni antreprenor. Antreprenorii creează, operează și își asumă riscul pentru o nouă afacere.
Antreprenoriatul și consultanța oferă multe avantaje:

- Aveți control asupra mediului de lucru.
- Aveți ocazia de a vă îmbunătăți situația financiară.
- Aveți opțiunea de a accepta sau de a refuza o ofertă de muncă.
- Puteți transfera abilitățile dumneavoastră de la un loc de muncă la altul.

Există, de asemenea, dezavantaje pentru a deveni consultant:

- Venitul dumneavoastră ar putea fi inconstant.
- Sunteți responsabil pentru toate aspectele afacerii.
- Afacerea dumneavoastră ar putea eșua.
- Așteptările clientului dumneavoastră ar putea fi nerealiste.

Paula înțelege că deschiderea propriei afaceri necesită atât angajamente de timp cât și bani. În mediile de lucru anterioare, avea un șef care să-i atribuie sarcinile. Proprietatea unei afaceri necesită auto-motivație.

### 4.2.2 Efectuarea unei evaluări a aptitudinilor

Paula se întreabă dacă are expertiza necesară pentru a deveni consultant și abilitățile necesare pentru a fi antreprenor. Completarea unei evaluări a aptitudinilor personale o poate ajuta pe Paula să-și înțeleagă punctele tari și slăbiciunile.

O evaluare a aptitudinilor personale începe cu o listă simplă a abilităților. Astfel, Paula poate să-și definească setul de aptitudini. Un set de competențe reprezintă o combinație de abilități care îi permit unei persoane să-și îndeplinească atribuțiile într-un loc de muncă. Paula începe prin a-și pune câteva întrebări:

- Ce certificări sau diplome am eu?
- Ce premii am câștigat?
- Ce cursuri am urmat?
- Ce experiență de muncă am?
- Ce fac acasă?
- Ce fac la școală?
- Ceilalți îmi spun că mă descurc bine?
- Ce îmi place să fac?

Paula își completează lista, dar încă nu știe cum experiențele ei anterioare se pot transforma într-o carieră de consultant. Paula trebuie să-și revizuiască setul de calificări și să redefinească fiecare abilitate în ceea ce privește modul în care se referă la locul de muncă pe care dorește. De exemplu, Paula știe că un consultant trebuie să fie auto-motivat. Ea își analizează setul de abilități și vede că hobby-ul ei și grupul ei de poezie cer ca ea să fie auto-motivată. Ambele activități susțin ideea că Paula este un individ auto-motivat.
Pe măsură ce își analizează talentul, Paula începe să-și definească competențele transferabile. Competențe transferabile sunt acele abilități dobândite prin educație, angajare sau experiențe de viață care pot fi folosite pentru a se califica pentru noi oportunități de angajare.

Competențele transferabile evidențiază experiența unui individ în cinci categorii de competențe diferite:

- Comunicare
- Organizare și planificare
- Calități de conducator (Leadership)
- Cercetare
- Relații interpersonale (capacitatea de a lucra cu ceilalți)

Este important să înțelegeți care competențe sunt evaluate de firma sau de persoana care angajează. Anunțul de angajare sau biroul de personal deseori enumeră setul de competențe cerute de firma care angajează. De exemplu, capacitatea de a organiza diferite resurse este importantă pentru managerul de proiect al rețelei. Pentru a-și arăta abilitățile în gestionarea organizațională Paula își poate reconfirma experiența cu departamentul de vânzări din fabrica unde a lucrat, furnizorii de servicii broadband și cu personalul angajat în fabrică.

După ce Paula și-a reafirmat experiența, își pune întrebarea cum comunică competențele persoanei cu care va susține interviul de angajare? Forma standard de comunicare este un Curriculum Vitae (CV). Un CV este o introducere. Acesta este un document scurt care rezumă competențele legate de o oportunitate de angajare. Deși fiecare CV este adaptat la locul de muncă specific, toate conțin aceleași secțiuni:

Identificare - Numele și informațiile de contact sunt poziționate în partea de sus a documentului
Obiectiv - O declarație a obiectivelor privind locul de muncă vizat, care permite angajatorului să înțeleagă ce vrea să facă.
Experiență - Această secțiune evidențiază competențele relevante pentru locul de muncă vizat.
Educație - Sunt enumerate cursurile absolvite și diplomele/certificările obținute.
Alte informații - Aceasta este o secțiune generală în care sunt puse în evidență abilitățile care nu sunt incluse în nici o secțiune anterioară.
Se recomanda modelul CV-Europass și pregatirea CV in limba română și engleză.

### 4.2.3 Stabilirea unei identități juridice de afaceri

Paula are încredere în forțele proprii pentru a merge mai departe. Ea a decis să-și deschidă propria afacere de consultanță! Cu toate acestea, domnul Barbu o avertizează că deschiderea unei afaceri necesită planificarea atentă a fiecărui pas.

Primul pas este pregătirea unui plan de afaceri.

Un plan de afaceri este un document care descrie modul în care este organizată o firmă. Documentul descrie obiectivele pe termen lung ale firmei și modul în care aceasta intenționează să atingă aceste obiective. Antreprenorii scriu un plan de afaceri pentru organiza și comunica ideile lor de afaceri. Pe măsură ce scriu planul, definesc afacerea. Ei răspund la întrebările: Care este afacerea? Care este produsul? Cât va plăti firma pentru produsul respectiv? Cui va vinde firma? Cum va fi promovată afacerea?

Toate planurile de afaceri conțin următoarele secțiuni:

**Rezumat** (Executive Summary) - Aceasta este prima pagină a planului de afaceri, dar este scrisă ultima. Evaluează punctele importante din fiecare secțiune a planului de afaceri.
**Descrierea afacerii** - Această secțiune descrie ce este afacerea, de ce există și ce nevoi ale clienților sunt satisfăcute de firmă.
**Analiza mediului (piață)** - În unele planuri, această secțiune este numită Analiză de piață sau Analiză SWOT, (SWOT reprezintă puncte tari, puncte slabe, oportunități și amenințări). În această secțiune, sunt detaliate mediile macro, micro și interne.
**Biografii** - Această secțiune enumeră calificările persoanelor care vor conduce firma. Sunt listați și toți consilierii pe care antreprenorii îl angajează.
**Financiar** - Această secțiune arată profitabilitatea estimată a companiei.

Planul de afaceri este, de asemenea, un instrument folosit pentru a promova afacerea. Un plan bine scris arată părților interesate că antreprenorii știu ce este necesar pentru ca afacerea să fie profitabilă.

Există multe site-uri internet care pot ajuta un antreprenor să înțeleagă și să vadă exemple de planuri de afaceri.
Înțelegerea importanței planului de afaceri este doar primul pas în organizarea afacerilor. Antreprenorii trebuie să înțeleagă, de asemenea, responsabilitățile lor juridice, sociale și etice.

Antreprenorii trebuie să cunoască legile care influențează activitatea lor. Diferitele tipuri de afaceri au responsabilități juridice specifice, însă aproape toate firmele sunt obligate să facă următoarele:

- Plătesc taxe
- Obțin un permis sau o autorizație
- Raportează unei agenții guvernamentale
- Asigurarea afacerii

Majoritatea antreprenorilor se consultă cu un avocat înainte de a începe (sau de a face schimbări) afacerea lor pentru a se asigura că respectă toate cerințele legale din zona lor.

Antreprenorii înțeleg că afacerea lor operează într-o comunitate mai largă. Ei știu că, dacă comunitatea din jurul afacerii are succes, afacerea are mai multe șanse să reușească. De aceea mulți antreprenori se implică în programe menite să ajute întreaga comunitate. Acești întreprinzători sunt numiți antreprenori responsabili social. Aceștia acceptă responsabilitatea pentru impactul pe care firma îl are asupra mediului, clienților, angajaților și comunității.

Ca toate firmele, întreprinderile responsabile din punct de vedere social trebuie să obțină un profit, dar acesta nu este singurul scop al afacerii. Proprietarii de afaceri responsabili doresc să utilizeze resursele afacerii pentru a-și îmbunătăți comunitățile.

Toate firmele au obligația de a funcționa în mod etic. Etica reprezintă standarde și reguli care ajută oamenii să comită greșeli. Comportamentul etic al afacerilor cuprinde practici și atitudini de afaceri care promovează încrederea între afacere și persoanele care interacționează cu afacerea. Comportamentul etic al afacerilor nu este doar de a face ceea ce trebuie ci de a acționa cu bună credință. Dacă clienții simt că au fost tratați incorect, nu vor reveni la afacere. În plus, vor spune și altor persoane despre experiența lor proastă. Furnizarea unui bun serviciu de relații cu clienții vă ajută să vă asigurați de revenirea clienților. Serviciul de relații cu clienții este tot ce poate face o afacere pentru a-și menține clienții fericiți, înainte și după ce au cumpărat ceva.

Paula, prin intermediul locurilor de muncă de la fabrică și de la magazinul de calculatoare, are o bună experiență în oferirea serviciilor pentru clienți. Această experiență va fi valoroasă pentru mai multe instituții guvernamentale implicate în proiectul de implementare a rețelei utilizând tehnologia broadband. A face afaceri cu statul necesită, de obicei, un nivel ridicat de servicii pentru clienți adaptat fiecărei instituții. Fiecare instituție are un set propriu de reguli pe care un furnizor de servicii trebuie să le urmeze.

Din cauza complexității ridicate și a faptului că instituțiile lucrează încet, nu toate firmele doresc să facă afaceri cu statul. Înainte de a decide să furnizeze servicii unei instituții guvernamentale, un antreprenor trebuie să răspundă la următoarele întrebări:

- Firma mea are suficienți bani pentru a funcționa în timpul perioadei de angajare a personalului necesar, perioada de timp a proiectului și perioada de plată?
- Firma mea îndeplinește cerințele generale stabilite de stat?
- Firma mea poate oferi calificările specifice stabilite de instituția pentru care voi lucra?
- Firma mea are resursele necesare pentru a se dedica realizării documentelor cerute și rapoartelor necesare?
- Instituția oferă ajutor pentru a-mi ghida firma prin procesul de a deveni furnizor de servicii pentru stat?

Paula a învățat prin intermediul rețelei sociale ce competențe sunt necesare în crearea de rețele. Ea și-a redefinit competențele personale în ceea ce privește abilitățile transferabile și a văzut că acestea ar oferi o bază bună pentru o afacere de consultanță. De asemenea, a aflat despre diferitele responsabilități ale unui antreprenor, inclusiv serviciul pentru clienți. Paula este pregătită să-și înceapă afacerea de consultanță!

Stabilirea unei identități pentru noua sa afacere este importantă. O identitate de afaceri este setul de caracteristici care permit unei părți interesate să recunoască și să înțeleagă afacerea. De exemplu, identitatea de afaceri a companiei McDonald's include logo-ul, aspectul magazinelor și reputația pentru consecvență. Aceasta este o identitate de afaceri care s-a format de-a lungul timpului, de când sunt în afaceri.

Înainte de Internet, firmele și-au construit identitatea lent prin reclame, rețele sociale offline, extinderea bazei de clienți și prin simpla menținere în afaceri! Astăzi este mai ușor pentru noile firme să utilizeze instrumente online pentru a-și face cunoscută rapid identitatea.

Paula începe prin crearea unui site web pentru noua sa afacere. Ea construiește un blog și oferă un link către pagina ei de pornire. Chiar dacă are o pagină Facebook personală, Paula creează o nouă pagină Facebook pentru afacerea ei.

De ce ar crea Paula o nouă pagină Facebook pentru afacerea ei? Pentru că înțelege că relațiile sociale și de afaceri personale trebuie să fie separate. Există mai multe motive pentru a separa aceste rețele:

Trebuie stabilite limite între accesul la afacere și accesul la persoană. Partenerii de afaceri ar trebui să fie conștienți de faptul că accesul la personalul firmei este limitat la programul de lucru.
Publicul este diferit pentru comunicarea de afaceri și pentru comunicarea personală. Persoanele interesate de afaceri sunt de obicei cunoscuți, nu prieteni. Nu ar trebui să aibă acces la informații despre familie și prieteni.
Oamenii deseori proiectează o identitate de afaceri diferită de identitatea lor personală. O persoană ar putea fi foarte socială în afara muncii, dar vrea să mențină o reputație conservatoare în relațiile de muncă.
Comunicarea cu un grup nu este de obicei relevantă pentru alt grup. Partenerii de afaceri nu trebuie să comenteze problemele de familie, iar familia nu ar trebui să comenteze probleme de afaceri.

### 4.3 Finanțarea unei noi afaceri

#### 4.3.1 Identificarea surselor de finanțare

Unul dintre inconvenientele de a face afaceri cu instituțiile guvernamentale este că acestea se lucrează încet, mai ales când vine vorba de plată. Consultanții negociază plata și schema de plată a acestora la momentul angajării. Acestea pot fi plătite periodic pe tot parcursul proiectului, după realizarea anumitor obiective ale proiectului sau la sfârșitul proiectului. Paula trebuie să se asigure că afacerea ei poate funcționa în perioada dintre angajare și plată. Afacerea ei are nevoie de finanțare.

Sursele tradiționale de finanțare includ folosirea fondurilor personale, împrumuturi de la familie și prieteni, credit de afaceri de la o bancă, găsirea de investitori privați sau primirea de bani de la stat sau de la firme private.

Avantajele ale finanțării tradiționale sunt:

Afacerea are fondurile necesare pentru a funcționa și a crește.
Investitorii sunt informați și pot oferi sfaturi valoroase.
Este, de obicei, mai puțin costisitor decât alte tipuri de finanțare.

Sursele de finanțare netradiționale sunt, de asemenea, disponibile pentru întreprinderile care nu se pot califica pentru finanțare tradițională sau preferă alte surse de finanțare. Sursele netradiționale de finanțare includ vânzarea de active personale, ipotecarea unei case, acorduri barter și firme de finanțare.

Câteva avantaje ale finanțării netradiționale sunt:

Timpul de procesare este scurt.
Afacerea are fondurile necesare pentru a funcționa și a crește.
Antreprenorul păstrează controlul asupra firmei.
Există cerințe minime de raportare sau nu sunt deloc.
Multe surse de finanțare, atât tradiționale, cât și netradiționale, încurajează antreprenoriatul în cadrul unor grupuri definite pe criterii demografice specifice, oferind finanțare specială pentru aceste grupuri.

Lista grupurilor demografice care se califică pentru o finanțare specială diferă de la o țară la alta, însă câteva sunt comune celor mai multe regiuni geografice:

- Antreprenorii cu dizabilități
- Persoane născute în țara respectivă
- Proprietari de afaceri care sunt imigranți
- Locuitorii din zonele defavorizate economic și/sau social

- Proprietari tineri de afaceri
- Muncitorii rămași fără loc de muncă
- Minoritățile etnice
- Personal militar sau veterani

Aceste grupuri întâmpină dificultăți în găsirea unui loc de muncă sau calificarea într-un domeniu de activitate. Antreprenoriatul le oferă posibilitatea de a spori potențialul de venit, de a dezvolta un mediu de lucru care să le răspundă nevoilor și de a reduce sau elimina dependența lor de sprijinul public.
Sursele de finanțare pot încuraja, de asemenea, responsabilitatea socială prin finanțarea firmelor și a proiectelor responsabile din punct de vedere social.

**Finanțarea verde** este un termen utilizat de investitori pentru a descrie investițiile în companii care caută, promovează sau utilizează surse alternative de energie. Finanțarea verde include, de asemenea, firmele care promovează conștientizarea ecologică. Antreprenorii ar putea să producă produse ecologice, să utilizeze materiale ecologice sau să promoveze conștientizarea ecologică.

**Finanțarea responsabilă din punct de vedere social** nu se limitează la problemele de mediu. Un alt exemplu de acest tip de finanțare include investitorii care doresc să sprijine firmele direct implicate în educație sau formare sau cei care încearcă să extindă oportunitățile educaționale pentru angajații lor.

Finanțarea pentru organizațiile de caritate și organizațiile nonprofit se încadrează, de asemenea, la finanțare responsabilă din punct de vedere social.

Investitorii justifică asumarea riscurilor în finanțarea responsabilă din punct de vedere social datorită beneficiilor pe termen lung pentru întreaga comunitate de afaceri. Ei înțeleg că afacerea se dezvoltă într-o economie sănătoasă și într-un mediu sănătos.

### 4.3.2 Crearea unei fundații pentru finanțare

Paula a aflat că investitorii finanțează firmele din multe considerente. Indiferent de motivul pentru care împrumută bani, investitorii își asumă întotdeauna un risc atunci când oferă finanțare, deoarece există întotdeauna posibilitatea ca împrumutatul să nu poată restitui împrumutul.

Înainte ca investitorii să ofere banii, aceștia încearcă să înțeleagă reputația firmei.
Firma plătește facturile?
Plătesc angajații la timp?
Această reputație este adesea menționată ca o istorie de credit.

Investitorii învață despre istoricul de credit al împrumutatului prin schimbul de informații. Aproape fiecare țară are baze de date informale/formale care înregistrează cât de rapid își plătește facturile o firmă, cât de mare este datoria pe care o are și cât timp firma a fost în afaceri. Multe țări au birouri de credit. Un birou de credit colectează informații de la creditori despre obiceiurile de plată ale unei firme. Aceștia utilizează aceste informații pentru a atribui un scor de credit și a informa cât de responsabil a fost creditul, dar un birou de credit nu ia decizia de a aproba un împrumut. Un investitor utilizează informațiile furnizate de birou pentru evaluarea riscului.

Construirea unei istorii de credit pentru o afacere nouă necesită un plan. Antreprenorii pot începe prin a face următoarele:

Înregistrați-vă firma - Este dificil pentru un investitor să vadă o firmă ca fiind separată de antreprenor dacă afacerea nu a stabilit o identitate legală.
Stabilirea unei structuri juridice legale de afaceri - Acest lucru asigură un investitor că afacerea este mai mult decât un hobby pentru antreprenor.
Stabilirea unei relații cu creditorii - Acest lucru este la fel de important într-un mediu de afaceri ca și într-un mediu personal.
Utilizați furnizorii pentru a ajuta la stabilirea creditului - Solicitați furnizorilor să acorde credite firmei.
Administrați conturile - plata facturilor la timp este cea mai bună modalitate de a construi o reputație bună.
Istoria creditelor firmei este doar un factor care poate influența un investitor. Investitorii fac, de asemenea, analiza mediului de afaceri general pentru a determina dacă este stabilă. Ei notează durata de timp în care afacerea a fost deschisă, modul în care planurile de afaceri utilizează fondurile, modul în care este structurată afacerea și chiar proprietatea asupra firmei.

Primul pas pe care un antreprenor îl face în căutarea finanțării este acela de a determina suma de are nevoie afacerea și de modul în care banii vor fi utilizați. Întrebările la care ar trebui să răspundă antreprenorii includ următoarele:

Afacerea trebuie să facă achiziții de capital?
În afaceri, achiziția de capital este un activ care este utilizat în afacere și va dura o perioadă de un an sau mai mult. De exemplu, un PC pentru afacerea de consultanță este o achiziție de capital.
Afacerea are nevoie de bani pentru cheltuieli de funcționare? Cheltuielile de funcționare reprezintă cheltuielile zilnice ale afacerii. De exemplu, consumabilele de birou reprezintă o cheltuială de funcționare.
Finanțarea prin emiterea de acțiuni este o opțiune? Astfel proprietarul afacerii vinde o parte din afacere unui investitor, renunțând la un anumit control asupra companiei sale.
Cât timp va fi necesară finanțarea?

Răspunsurile la aceste întrebări ajută un antreprenor să determine cât de mulți bani să solicite și ce tip de finanțare să urmărească. Paula identifică toate cheltuielile pe care le va avea în începerea și funcționarea afacerii sale de consultanță.
Indiferent de tipul sau mărimea finanțării de care Paula are nevoie, fiecare investitor dorește să cunoască anumite informații. Aceste informații sunt prezentate investitorului printr-o propunere de finanțare. O propunere de finanțare oferă antreprenorilor posibilitatea de a-și justifica cererea de fonduri. Acesta explică activitățile desfășurate în firmă și prezintă un plan pentru utilizarea și rambursarea fondurilor.

Propunerile de finanțare sunt organizate ca un plan de afaceri și conțin următoarele informații:

**Profilul echipei de management** - Investitorii doresc să înțeleagă puterea echipei manageriale. Această secțiune include CV-urile antreprenorilor, responsabilitățile fiecărui membru al echipei și o listă de consilieri.
**Descrierea firmei** - Aceasta este o prezentare detaliată a companiei. Se precizează de ce a fost înființată firma, modul în care este organizată, o descriere a produsului oferit și avantajele sale competitive.
**Situații financiare** - Secțiunea "Situații financiare" demonstrează că întreprinderea poate funcționa cu un profit. Pentru firmele existente, această secțiune include datele reale pentru ultimii 3-5 ani. Pentru noile firme, se prezintă previziunile privind ceea ce antreprenorii cred că se vor întâmpla.

**Scopul finanțării** - Această secțiune specifică valoarea creditului și detaliază modul în care firma va utiliza banii pe care îi primește de la investitor. Uneori, un investitor restricționează utilizarea banilor doar în scopurile menționate în propunerea de finanțare.
**Planul de rambursare** - Această secțiune detaliază când va fi efectuată plata către investitor și în ce sumă.
**Rezumat** - Rezumatul subliniază elementele principale ale propunerii de finanțare. Acesta evidențiază punctele forte ale managementului, nevoia de finanțare și perioada de rambursare. Este ultima secțiune scrisă, dar este prima pagină a propunerii.

## 4.4 Protejarea noii afaceri

### 4.4.1 Protejarea bunurilor personale

Paula și-a scris propunerea de finanțare și este gata să se adreseze investitorilor. Dar, înainte de a se întâlni cu primul investitor, Paula trebuie să înțeleagă cum să-și despartă capitalul personal de cel de afaceri.

Obligatoriu este să înregistreze legal afacerea. Exemplu: forma juridică **SRL.** Este important să asigurați separarea activităților personale de afaceri. Astfel se protejează capitalul personal al unui proprietar al unei firme în cazul în care afacerea nu reușește. De asemenea, protejează afacerea de creditele personale ale unui proprietar.

Atunci când antreprenorii semnează un contract de împrumut (documentul care descrie termenii împrumutului), ei spun investitorului că firma va rambursa împrumutul, nu antreprenorul ca persoană. Riscul investitorului este redus dacă antreprenorii sunt, de asemenea, obligați să restituie fondurile. Din acest motiv, mulți investitori solicită antreprenorului să semneze o garanție personală. O garanție personală este un contract care permite investitorului să intre în posesia bunurilor personale ale antreprenorului în cazul în care împrumutul de afaceri nu este rambursat.

Chiar dacă investitorul include o garanție personală ca parte a contractului de împrumut, un antreprenor nu trebuie să semneze garanția. Există modalități de a evita o garanție personală:

Dovediți că firma dispune de suficiente bunuri pentru a acoperi suma creditului.
Negociați înlăturarea garanției. Investitorul ar putea accepta o rată a dobânzii mai mare sau o altă variantă în locul unei garanții personale.
Căutați investitori care nu solicită o garanție personală.
Fiți dispuși să plecați de la acord.

În cazul în care o garanție personală nu poate fi evitată, impactul acesteia asupra bunurilor personale poate fi redus prin data expirării garanției, garantând doar un anumit procent din împrumut și exceptând anumite bunuri personale din contract.
Evitarea garanțiilor personale este o modalitate de a proteja bunurile personale de datoriile firmei.
Asigurarea este o modalitate de a proteja bunurile personale de daune sau furt.

De ce este necesară asigurarea? Majoritatea oamenilor nu își pot permite să repare sau să înlocuiască un bun scump, cum ar fi o mașină sau o casă, dacă bunul este distrus, deteriorat sau furat. Societățile de asigurare sunt de acord să repare bunul dacă survine oricare dintre aceste evenimente, în schimbul unei plăți regulate.

O poliță de asigurare este acordul scris între compania de asigurări și persoana fizică. O poliță de asigurare trebuie să menționeze:

Ce bunuri sau persoane sunt acoperite de poliță și, la fel de important, ceea ce nu este acoperit. De exemplu, un acoperiș deteriorat permite intrarea apei în casă. Apa dăunează pereților, covoarelor și mobilierului. În funcție de modul în care este scrisă polița, compania de asigurări ar putea plăti pentru a fixa acoperișul, pereții și covorul, dar NU mobilierul.
Ce evenimente sunt acoperite și care nu sunt acoperite. De exemplu, dacă o locuință este afectată de incendiu, compania de asigurări ar putea înlocui casa, dar dacă este afectată de o inundație, polița este posibil să nu acopere daunele.
Durata de valabilitate a poliței. Fiecare poliță de asigurare precizează momentul în care acoperirea începe și când se încheie.
Suma de bani pe care societatea de asigurări o va plăti atunci când există un eveniment. Polițele de asigurare aproape întotdeauna includ o sumă maximă pentru bunurile deteriorate sau distruse.
Condițiile de plată necesare pentru menținerea poliței de asigurare.
În trecut, au existat cinci categorii principale de asigurare: sănătate, proprietate (uneori numită avarie), automobile, viață și dizabilități:

Asigurarea medicală asigură acoperirea parțială a cheltuielilor medicale în caz de accident sau boală.
Asigurarea proprietății protejează proprietatea fizică a unui individ.
Această categorie de asigurări include, de exemplu, un acoperiș deteriorat sau un incendiu în casă.
Asigurarea automobilelor este în fapt o formă de asigurare a proprietății, dar de obicei este o asigurare separată.
Asigurările de viață plătesc bani beneficiarilor declarați după ce persoana asigurată a decedat. Beneficiarul este persoana (sau persoanele) desemnată de asigurat pentru a beneficia de asigurare.
Asigurarea de invaliditate protejează venitul persoanei în cazul în care asiguratul devine incapabil să lucreze din cauza unei afecțiuni medicale sau a unei vătămări corporale.

În plus față de aceste cinci categorii principale, în mediul de astăzi, o persoană poate asigura împotriva unui număr aproape nelimitat de evenimente. Unele categorii de asigurări care cresc în popularitate în țările industrializate includ asigurarea de sănătate pentru animale de companie, asigurarea salarială, asigurarea de îngrijire pe termen lung și asigurarea de credit.

Acestea sunt cele mai obișnuite tipuri de asigurare. Cu toate acestea, categoriile de asigurare sunt aproape nelimitate. Căutarea pe Internet a "tipurilor de asigurare" va oferi foarte multe rezultate, câteva dintre ele de-a dreptul amuzante! De exemplu, există o companie care asigură persoanelor împotriva răpirii extraterestre și o companie care a asigurat mustața unui jucător de cricket!

### 4.4.2 Protejarea bunurilor comerciale

Deși pot exista unele polițe de asigurare care sunt pline de umor, antreprenorii înțeleg că protejarea bunurilor lor de afaceri este o problemă serioasă! O afacere poate deține proprietăți la fel ca o persoană fizică. Asigurarea proprietății pentru o firmă este foarte importantă.

Asigurarea proprietății unei firme este asemănătoare asigurării de proprietate personală. Este recomandat să protejați activele fizice ale firmei împotriva daunelor, distrugerilor și furtului.

O poliță de asigurare a proprietății imobiliare poate conține, de asemenea, protecție împotriva întreruperii activității afacerii și va asigura venitul companiei cât timp proprietatea asigurată este restaurată. De exemplu, un incendiu forțează o afacere să se închidă. În timp ce proprietatea este în curs de reparații, afacerea nu poate să producă sau să vândă produsele. Polița de asigurare plătește o sumă stabilită pentru vânzările pierdute, salariile angajaților și cheltuielile cu utilitățile.
Antreprenorii trebuie să-și protejeze clienții și angajații. Deși cerințele legale diferă în funcție de regiunea geografică, mai multe tipuri de asigurări sunt standard în majoritatea mediilor de afaceri.

Fiecare firmă trebuie să aibă asigurare de răspundere civilă pentru locațiile în care funcționează. Asigurarea de răspundere civilă protejează o firmă în mai multe domenii dacă este dată în judecată pentru neglijență în serviciu sau răspundere. De exemplu:

Maltratarea angajaților, cum ar fi hărțuirea sexuală, discriminarea și încetarea abuzivă a contractului de muncă
Răspunderea generală atunci când o persoană, alta decât un angajat, este vătămată în incinta societății
Răspunderea pentru produs, cum ar fi un defect de proiectare sau o funcționare defectuoasă a produsului, care duce la rănirea unui utilizator
Răspunderea profesională pentru cei care se așteaptă să aibă cunoștințe de peste medie în domeniul lor, cum ar fi un medic sau un avocat

O altă asigurare obișnuită este ea care plătește salarii și servicii medicale pentru angajații care au suferit un accident la locul de muncă sau boli profesionale. Angajații care se rănesc în timp ce operează o mașină a firmei sunt acoperiți de această asigurare.
Nu toate polițele de asigurare acoperă pierderi fizice, vătămări corporale sau boli. Unele asigurări acoperă bunurile firmei care sunt necorporale. Aceste bunuri sunt denumite în mod obișnuit proprietăți intelectuale.
Proprietatea intelectuală a unei firme poate include:

Brevete
Secrete comerciale
Mărci înregistrate
Drepturi de autor
Aplicații software
Inovații tehnologice
Numele mărcii
Logo-ul firmei

Asigurarea pentru a proteja împotriva furtului sau a utilizării abuzive a proprietății intelectuale este la fel de importantă ca și protecția bunurilor corporale ale firmei.

## 4.5 Rezumat

După o conversație cu clientul ei, domnul Barbu, Paula a început drumul spre afacerea ei! Când domnul Barbu i-a spus despre proiectul de intranet în care este implicat, Paula a văzut o oportunitate de a-și folosi competențele pe care le are a într-un mod nou și interesant. Și-ar putea transfera competențele în noul proiect.

În timp ce analizează oportunitatea de a se implica în proiect, Paula a folosit rețelele sociale pentru a găsi materiale de documentare, a se alătura discuțiilor și a întâlni oameni care au ajutat-o să înțeleagă mai bine proiectarea și utilizarea rețelelor în cadrul mai multor organizații.

Rezultatele analizei i-au dat Paulei încrederea să-și deschidă propria afacere de consultanță. Ea a descris modul în care afacerea ar funcționa într-un plan de afaceri. De asemenea, ea a învățat responsabilitățile juridice, sociale și etice ale unui proprietar al afacerii.

Pentru a-și începe noua afacere, Paula avea nevoie de finanțare. Ea a investigat diferitele tipuri de finanțare tradițională și netradițională și a pregătit o propunere de finanțare. Deoarece a fost important să despartă tranzacțiile de afaceri de tranzacțiile ei personale, ea a deschis un cont bancar separat pentru afacerea ei, și-a înregistrat firma și a creat o identitate de afaceri utilizând instrumente cum ar fi rețele sociale, logo-ul unic, site-ul firmei.

Paula și-a protejat, de asemenea, bunurile firmei, clienții și angajații prin utilizarea diferitelor tipuri de asigurări. Chiar și-a folosit asigurarea pentru a-și proteja bunurile firmei care sunt necorporale. Aceste bunuri sunt denumite în mod obișnuit proprietăți intelectuale.

Cu ajutorul domnului Barbu, Paula este gata să-și deservească clienții!
Felicitări! Ați finalizat studiul de caz privind inițiativa. Furnizarea de servicii de consultanță în domeniul rețelelor broadband continuă să crească în importanță, deoarece tot mai multe firme descoperă avantajele rețelelor intranet și a celor sociale.
Sperăm că v-a plăcut călătoria Paulei și doriți să aflați mai multe despre importanța serviciilor de broadband în mediul de afaceri de astăzi.

# STUDIU DE CAZ #5

5 Activarea unui E_Business
5.0 Introducere
5.0.1 Introducere în studiul de caz
Paula este consultant. Are experiență în a ajuta companiile să utilizeze conectivitatea la Internet în bandă largă pentru a-și rezolva problemele. Domnul Ionescu este un om de afaceri care deține mai multe spălătorii. El are afacerile de mult timp, dar în ultima vreme vânzările au scăzut și costurile au crescut!

Alăturați-vă domnului Ionescu și Paulei în căutarea modului prin care Internetul poate ajuta afacerea domnului Ionescu. În acest capitol:

Aflați cum pot fi utilizate aplicațiile de bandă largă în afaceri.
Definiți o problemă de afaceri.
Identificați, evaluați și alegeți soluțiile pentru e-business.
Pregătiți un plan de implementare.
Evaluați compania utilizând criterii pentru afaceri.
5.1 Ce este bandă largă?
5.1.1 Definirea benzii largi
Paula a spus domnului Ionescu că aplicațiile în bandă largă ar putea să-i ajute afacerea. Domnul Ionescu înțelege că bandă largă are legătură cu Internetul, dar nu știe exact ce este.

Definiția tehnică a termenului de bandă largă (broadband) este o tehnologie de comunicații care împarte frecvențele disponibile în mai multe canale pentru a transmite simultan fluxuri diferite de date prin același mediu. Termenul de bandă largă a ajuns să însemne o conexiune de internet de mare viteză. În trecut, cei mai mulți utilizatori se conectau la Internet cu un modem, utilizând linia telefonică existentă. Aceste conexiuni au fost forte lente. Firmele închiriau linii de comunicații de mare viteză, cum ar fi liniile T1 sau E1 (T1 este o linie de acces la Internet cu fibră optică care transportă date la o viteză moderată rapidă de 1,44 megabiți pe secundă sau 192,000 biți pe secundă, E1 este formatul european pentru transmisia digitală la o viteză de 2 Mbps ) pentru a obține viteza și capacitatea de care aveau nevoie. Aceste linii închiriate erau costisitoare, în special în zonele rurale. Pe măsură ce tehnologia s-a schimbat, furnizorii de telecomunicații au modernizat atât echipamentele electronice, cât și infrastructura de cabluri pentru a furniza conectivitate cu viteză mai mare, folosind cablajele existente pentru telefoanele și cablurile de televiziune pentru case și firme.

Viteza transferului de date este deosebit de importantă pentru firme. Utilizatorii de astăzi se așteaptă la conexiuni rapide. Imaginați-vă că așteptați cinci minute pentru a vedea site-ul unei firme! De asemenea, multe dintre aplicațiile de astăzi, cum ar fi fișierele video, audio, software și jocuri, au dimensiuni mai mari și solicită utilizatorului să aibă o conexiune de bandă largă pentru a fi descărcate în timp rezonabil.
O conexiune la Internet în bandă largă utilizează unul dintre aceste tipuri de conexiune:

Cablu - o conexiune de bandă largă prin cablu conectează utilizatorul la Internet utilizând aceleași fire de cablu coaxial care poartă semnalul de televiziune. Se instalează echipament care împarte lățimea de bandă disponibilă pe cablu pentru a furniza simultan semnalul TV și Internet.
Satelit - conexiunile în bandă largă prin satelit sunt utilizate în special în zonele rurale în care utilizatorii nu au acces la servicii DSL sau prin cablu. O antena mică recepționează și transmite date printr-un releu de satelit care este instalat la domiciliul sau la biroul utilizatorului.
DSL – Este similar cu conexiune dial-up. O conexiune DSL în bandă largă utilizează firul de telefonie (din cupru) existent instalat în majoritatea locuințelor. Pentru a ajuta la claritatea transmisiilor vocale (analogice), furnizorii de servicii telefonice au limitat inițial intervalul de frecvențe utilizate. Echipamentul DSL deschide întreaga gamă de frecvențe disponibile prin cabluri și separă datele vocale, datele încărcate/descărcate, permițând utilizatorului să se conecteze la Internet fără a interfera cu serviciul de telefonie fixă obișnuit.

Wireless - o conexiune fără fir în bandă largă utilizează un router fără fir pentru a trimite unde radio cu rază mică de acțiune la alte dispozitive folosind anumite frecvențe. Dispozitivele receptoare trebuie să aibă instalat un card wireless. Acest card funcționează ca un emițător și receptor radio, permițând fiecărui dispozitiv să acceseze Internetul prin router.

5.1.2 Explicarea modului în care firmele utilizează tehnologia broadband

Domnul Ionescu înțelege acum că o conexiune în bandă largă permite utilizatorilor de Internet să descarce rapid informații și să încarce rapid informații pe Internet. Dar cum o conexiune rapidă ajută la creșterea vânzărilor și cum poate contribui la scăderea costurilor?

Paula enumeră câteva modalități prin care utilizarea Internetului poate simplifica activitățile zilnice ale unei firme. Prezentând câteva activități, ea îi poate arăta domnului Ionescu cum ajută aplicațiile online afacerea ei.

De exemplu, ea programează o întâlnire cu Cristian, un client al firmei sale de consultanță, folosind un serviciu online de întâlniri. Atât Paula cât și Cristian economisesc timp și bani prin faptul că nu se deplasează la locul de întâlnire.

Paula își comandă, de asemenea, consumabilele de birou utilizând funcția de cumpărare pe site-ul furnizorului ei. Economisește timp și bani prin utilizarea reducerilor pentru comenzi online. Comenzile online reduc costurile magazinului de distribuție deoarece poate coordona mai bine vânzările, inventarul și transportul produselor.

Agenda zilnică este un alt exemplu prezentat.

Atunci când o companie utilizează aplicații Internet ca parte a operațiunilor de afaceri, acestea participă la e-business. E-Business înseamnă utilizarea Internetului pentru efectuarea activităților de afaceri.

Agenda Paulei ilustrează alte moduri în care un proprietar de afaceri poate utiliza aplicațiile e-business pentru a comunica cu părțile interesate, dar există multe alte aplicații online care pot ajuta firmele.
Comunicarea cu clienții este o prioritate majoră pentru orice afacere. Astăzi, multe firme folosesc aplicații e-business pentru a mări și a îmbunătăți comunicrea cu clienții lor.

Un plan de marketing pe Internet este un document scris care îi ajută pe proprietarii de afaceri să organizeze comunicări online cu clienții lor. Un plan bun conține următoarele:

Modul în care utilizează în prezent resurse Internet
Ce urmărește compania să realizeze prin intermediul marketingului pe Internet
Cum vor măsura succesul planului lor

Multe planuri de marketing pe Internet încep cu crearea unui site web al firmei. Site-ul web este utilizat de clienți pentru acunoaște și pentru a achiziționa produsele unei firme. Site-urile de succes includ următoarele:

O poziționare cât mai bună în rezultatele furnizate de un motor de căutare. Un motor de căutare este un serviciu online care ajută un utilizator să găsească informații. Exemple de motoare de căutare populare sunt Google, Yahoo și Bing. Există multe strategii pentru a determina motoarele de căutare să găsească și să afișeze cât mai sus un site web în lista de răspunsuri.
O pagină de pornire care evidențiază activitățile companiei, ofertele speciale sau știrile care prezintă interes pentru client. Pagina principală ar trebui să includă și pagini identificabile pe care un client le poate face clic pentru a găsi zone de interes din cadrul site-ului.
Un sistem de cumpărare ușor de utilizat. Acestea sunt adesea numite programe de "coș de cumpărături".
Căi simple pentru client să contacteze compania. Acestea pot include un link de e-mail, un formular de feedback, înscrierea în lista de corespondență și pagina cu informații de contact.
O modalitate de a analiza cine vizitează site-ul. Compania ar trebui să poată identifica vizitatorii site-ului, cum au găsit site-ul, cât timp sunt acolo și ce fac în cadrul site-ului.

Deși un site web este cea mai importantă parte a planului de marketing pe Internet, alte strategii de e-business pot contribui, de asemenea, la atragerea clienților unei firme. Acestea pot include comunicarea prin e-mail, grupuri de discuții online, programe afiliate și asociate și bloguri.
Comunicarea cu și vânzarea către clienți este importantă pentru vânzări și marketing, dar fiecare firmă deține și o parte operațională. Funcțiile operaționale ale unei companii includ, de obicei, următoarele:

Managementul facilităților - Întreținerea clădirii unde firma are sediul, a echipamentelor și a site-ului internet
Aprovizionare - Managementul furnizorilor astfel încât firma să dispună de piesele și echipamentele necesare pentru fabricarea produsului
Resurse umane - Managementul angajaților firmei
Managementul fluxului de lucru - determinarea celui mai bun mod de a procesa sau produce produsul firmei
Expediere - Determinarea celui mai bun mod de a livra produsul către client

Aplicațiile E-Business pot ajuta, de asemenea, proprietarii de afaceri cu funcțiile operaționale ale afacerii lor! Exemple de aplicații operaționale pentru e-business:

Controlul automatizat al inventarului - o companie poate partaja datele inventarului direct cu un furnizor. Dacă inventarul companiei atinge un nivel prestabilit, o comandă este trimisă automat furnizorului.
Gestionarea costurilor utilitare - Utilizarea echipamentelor poate fi monitorizată și operațiunile echipamentelor programate pentru ore din afara orelor de vârf.
Expedierea, primirea și urmărirea comenzilor - Un manager de operațiuni poate cunoaște instantaneu starea oricărei comenzi de aprovizionare sau a oricărei comenzi făcută de un client.

Multe articole și cărți abordează tipurile de aplicații e-business disponibile. Firmele trebuie să analizeze și să aleagă ce aplicații online sunt potrivite obiectivelor lor specifice.
Aplicațiile E-Business necesită deseori schimbarea de informații prin Internet înrre firmă și părțile interesate. Atunci când firmele împart date cu clienții, furnizorii și alte părți interesate, trebuie să se asigure că informațiile confidențiale nu sunt publice pe site-ul web al firmei, ci pot fi văzute doar de cei are au acest drept. Pentru a asigura aceste date, unele firme înființează rețele intranet și extranet.

Un intranet este o rețea privată din cadrul unei organizații. Spre deosebire de Internet, care permite accesul oricui cu un computer, un intranet face posibil ca o organizație să împărtășească informații cu angajații săi, fără a pune informațiile la dispoziția publicului.

Un extranet este o rețea privată care leagă o firmă cu diverse părți interesate care nu sunt angajați ai companiei.

Accesul la aceste rețele necesită din partea utilizatorilor conectarea utilizând un nume de utilizator desemnat și o parolă care a fost înregistrată și aprobată de firmă. În acest fel, compania controlează accesul la datele intranet și extranet.

Acum că domnul Ionescu a văzut câteva aplicații de e-business diferite, el este gata să vadă dacă e-business poate ajuta să rezolve problemele sale de afaceri.

### 5.2.1 Definirea problemei

Albert Einstein a spus odată că, dacă ar avea o oră pentru a salva lumea, el ar petrece 55 de minute pentru a defini problema și 5 minute pentru găsirea soluției! Domnul Ionescu trebuie să definească problemele din cadrul spălătoriilor sale înainte de a decide dacă soluțiile de e-business îl pot ajuta.

Să analizăm prima problemă din lista domnului Ionescu:

"Concurența a deschis o nouă spălătorie și unii dintre clienții mei merg acolo acum!"

Aceasta nu este o problemă de rezolvat. Domnul Ionescu nu poate împiedica deschiderea unei noi spălătorii în orașul său. Dar noua spălătorie este cu adevarat problema sau sunt plecarea clientilor săi din alte motive?

Formularea unei probleme ajută adesea proprietarii de afaceri să definească problemele într-un mod solvabil. Formularea unei probleme cuprinde:

Definiți obiectivul afacerii.
Definiți ce împiedică realizarea obiectivului.
Analizați situația pentru a răspunde la următoarele întrebări: când apare problema; unde se întâmplă; și în ce măsură afectează afacerea această problemă?
Scrieți problema și includeți cât mai multe detalii posibil.

Urmând pașii pentru formularea problemei, domnul Ionescu își redefinește problema:

Spălătoria dorește să mențină baza de clienți existentă (obiectivul de afaceri). Concurența atrage clienții existenți ai spălătoriei (ceea ce împiedică realizarea obiectivului). Cei mai mulți dintre clienții obișnuiți care au părăsit afacerea domnului Ionescu veneau la spălătorie seara și în weekend când este foarte aglomerat și trebuiau să aștepte. Aproximativ 10% dintre clienții obișnuiți de weekend și 5% din clienții de seară au plecat (cercetare).
Pe măsură ce își redefinește lista de probleme, domnul Ionescu își dă seama că problemele pe care le crezuse că le are sunt doar simptome ale problemelor reale.

Adesea, un om de afaceri confundă problema cu un simptom al problemei. De exemplu, simptomul "clienții pleacă" l-a determinat pe domnul Ionescu să creadă că problema era concurența. După ce și-a formulat problema, a realizat că problema este eșecul său de a menține loialitatea clienților. S-a ajuns astfel de la o problemă insolvabilă (un nou concurent) la o problemă solvabilă (creșterea loialității clienților).

Cu problemele definite, Paula și domnul Ionescu se pot concentra acum pe găsirea de soluții.

### 5.2.2 Alegerea unei soluții

Paula și domnul Ionescu sunt gata să înceapă primul pas în găsirea unei soluții la problemele sale de afaceri. Găsirea unei soluții urmează adesea un proces în patru etape cunoscut ca procesul de luare a deciziilor:

Identificați posibilele soluții.
Analizați fiecare soluție posibilă.
Evaluați cercetarea.
Luați o decizie.

În primul pas, Paula și Ionescu prezintă toate soluțiile posibile. Identificarea ideilor fără a determina dacă sunt fezabile se numește brainstorming.

Brainstorming-ul încurajează participanții să fie creativi și, de obicei, generează un număr mare de idei. În pasul următor, Paula și domnul Ionescu vor analiza aceste idei pentru a găsi cea mai bună soluție pentru problemele domnului Ionescu.
Cercetarea mediului de afaceri este o sarcină importantă pentru un antreprenor. Fără a cerceta soluțiile posibile, domnul Ionescu riscă să pună în aplicare o soluție care nu se potrivește pieței sale. De exemplu, dacă domnul Ionescu ar alege să dezvolte o aplicație pentru programări online, dar majoritatea clienților săi nu utilizează calculatorul, soluția sa ar eșua.

Domnul Ionescu își poate începe cercetarea, punând următoarele întrebări:

Cine sunt clienții mei actuali?
Ce clienți vreau să atrag pentru afacere?
Care sunt capacitățile lor tehnologice?
Ce servicii doresc?
Ce oferă concurenții mei?

Proprietarii de afaceri pot folosi diferite tipuri de instrumente și metode pentru a-și cerceta piața:

Cercetare pe Internet - Căutarea online a informațiilor despre concurenți și statistici privind utilizatorii serviciilor de spălătorie
Sondaje - Solicitarea clienților potențiali, a clienților existenți, a furnizorilor și a concurenților să răspundă la o listă de întrebări specifice
Interviuri personale - Efectuarea unui sondaj direct sau prin telefon
Social media - Utilizarea rețelelor sociale pentru a aduna informații despre clienți și concurenți

Domnul Ionescu decide să facă un sondaj de opinie pentru clienții săi pentru a afla mai multe despre nevoile și preferințele lor. El va cerceta, de asemenea, concurența pentru a vedea cum sunt serviciile sale în comparație cu ale lor.
Domnul Ionescu va folosi datele furnizate de cercetare pentru a determina ce soluții sunt potrivite pentru afacerea sa. El urmează un proces de evaluare care îi ajută să înțeleagă datele:

Examinați rezultatele cercetării - O examinare include de obicei organizarea datelor furnizate de cercetare în anumite categorii. Domnul Ionescu ar putea să-și clasifice datele prin prețuri, date demografice ale clienților, solicitări de servicii noi, plângeri ale clienților și servicii ale concurenței.
Identificați rezultate semnificative - Dacă o mare parte a datelor sugerează o nevoie specifică a pieței, aceste rezultate semnificative pot ajuta la clarificarea soluției.
Concluzionați - procesul de analiză, revizuire și evaluare conduce la o decizie în cunoștință de cauză. Deși în afaceri nimic nu este garantat, deciziile care sunt susținute de cercetarea pieței ajută la scăderea riscului de eșec.

Datele colectate din sondajul aplicat clienților și analiza concurenței au arătat că majoritatea clienților domnului Ionescu sunt utilizatori de Internet și că ar plăti anticipat servicii pentru o reducere. Sondajul a arătat, de asemenea, că afacerea concurenței domnului Ionescu folosește deja aplicații de e-business.
Paula și domnul Ionescu revizuiesc lista problemelor, analizează rezultatele cercetărilor lor și decid să utilizeze o combinație de aplicații e-business. Fiecare aplicație vizează o problemă diferită a domnului Ionescu:

Program de gestionare a solicitării utilităților - Această aplicație se adresează necesității domnului Ionescu de a reduce costurile. Compania de utilități locale oferă o reducere de 3% clienților care se înscriu în programul lor de gestionare a solicitării utilităților. Programul folosește o aplicație web pentru a modifica automat setările termostatului unui client și a dezactiva echipamentul care utilizează energie atunci când nu este folosit.
Card de fidelitate pentru clienți - Această aplicație se adresează necesității domnului Ionescu de a crește loialitatea clienților. Clientul introduce cardul în timpul încărcării unei mașini de spălat sau la achiziționarea de consumabile. Aplicația ține evidența achizițiilor și clientul primește stimulente atunci când este atins un anumit nivel de cheltuieli. Cardul de fidelitate, pe care domnul Ionescu îl numește un card "de calitate", acționează și ca un card de credit preplătit. Acest lucru îl va ajuta pe domnul Ionescu cu problema venitului său neregulat și imprevizibil. Clienții primesc o reducere (10 spălări la prețul de 8) atunci când achiziționează cardul.
Website - site-ul domnului Ionescu va include cupoane care pot fi tipărite pentru ore în afara orelor de vârf pentru a ajuta la gestionarea costurilor utilităților și reglarea veniturilor.
Funcție automată de programare - clienții își pot alege timpul de livrare sau de preluare din opțiunile disponibile. Acest lucru îl va ajuta pe domnul Ionescu să prezică nevoile de personal și de echipament.

Paula și domnul Ionescu consideră că această combinație de aplicații e-business este potrivită pentru afacerea domnului Ionescu. Una dintre caracteristicile cele mai atractive ale e-business-ului este capacitatea de a personaliza aplicațiile pentru a satisface nevoile specifice ale unui proprietar al afacerii.

### 5.2.3 Punerea în aplicare a deciziei

Paula și domnul Ionescu trebuie să gestioneze implementarea aplicațiilor e-business pentru a le oferi cele mai bune șanse de succes. După ce aplicațiile sunt implementate, Paula și domnul Ionescu trebuie să fie capabili să demonstreze că aplicațiile ajută spălătoriile să mențină clienții și să reducă costurile.

Primul pas în gestionarea unui proiect, cum ar fi implementarea aplicațiilor, stabilește obiective. Un ghid popular pentru stabilirea obiectivelor este metoda SMART:

S = Specific - Un scop trebuie scris cu suficiente detalii pentru a explica cine, ce, unde, când, și cum va fi atins.
M = măsurabilă - cel mai important aspect al stabilirii obiectivului este măsurarea rezultatelor. Întrebările, "Cum vom ști când se va atinge rezultatul dorit?" și "Cum putem arăta altora că rezultatul dorit este atins"? necesită un sistem de urmărire și înregistrare a efectului proiectului asupra afacerii.
A = Realizabil (Achievable) - Scopul are o șansă bună de a reuși.
R = Realist - Pentru a fi realist, un obiectiv trebuie să fie adecvat resurselor firmei. Nu se poate seta un obiectiv care necesită resurse mult mai mari decât capacitatea firmei de a le achiziționa.
T = Timp - proprietarii afacerii trebuie să stabilească o perioadă de timp (data de începere și data de încheiere) pentru implementarea proiectului și măsurarea succesului acestuia.
Următorul pas în procesul de management al proiectului este pregătirea unui plan de implementare. Un plan de implementare este un document scris care descrie sarcinile, resursele și programul necesar pentru atingerea obiectivelor proiectului. Majoritatea planurilor de implementare includ următoarele secțiuni:

Definirea proiectului - descrie de ce proiectul este important, obiectivele proiectului și indicatorii de succes.
Program - Definește activitățile necesare implementării proiectului și termenele de finalizare.
Alocarea responsabilităților - Răspunde la întrebările "Cine va efectua fiecare activitate?", "Ce resurse sunt necesare pentru fiecare activitate?", "Cât timp este necesar pentru fiecare activitate?", "Există o ordine a activităților?" și " Trebuie să se încheie o activitate înainte de a începe alta? "
Raportarea planului - Această secțiune utilizează adesea două diagrame. Prima diagramă este un rezumat al activităților. Aceasta este folosită pentru a menține proiectul în termen și în buget. A doua diagramă este utilizată pentru a urmări și înregistra indicatorii de succes. De exemplu, obiectivul domnului Ionescu este de a reduce costurile cu utilitățile cu 10% pe o perioadă de 12 luni. El înregistrează mai întâi ce costuri sunt la începutul procesului de implementare. Apoi își înregistrează costurile la fiecare trei luni. El poate compara datele sale de început și de sfârșit pentru a vedea dacă și-a atins obiectivul. Deoarece a înregistrat datele în la ore diferite, el poate vedea, de asemenea, dacă există tipare în folosirea utilităților.
Paula și domnul Ionescu au analizat piața și au decis să pună în aplicare mai multe aplicații e-business. Ei folosesc metoda SMART pentru a stabili obiectivele și pentru a pregăti un plan scris de implementare pentru fiecare aplicație. Ei sunt aproape gata să înceapă utilizarea aplicațiilor e-business.

Înainte implementarea aplicațiilor, Paula și domnul Ionescu trebuie să comunice cu părțile interesate în afacere: clienți, furnizori, angajați și alte părți interesate. Părțile interesate sunt adesea de acord cu modul în care o afacere își desfășoară activitățile, dar pot fi și situații în care se opun schimbărilor. Proprietarul unei afaceri poate reduce riscul de rezistență prin comunicarea cu părțile interesate.

Părțile interesate vor dori să știe:

Ce se schimbă
De ce se schimbă
Când se va schimba
Cum îi va afecta schimbarea
După implementarea planurilor, domnul Ionescu trebuie să aibă o modalitate de a determina succesul proiectelor. În firma sa, el poate folosi obiectivele proiectului pentru a determina succesul, pur și simplu, întrebând: "Proiectul a atins obiectivele?"

Părțile interesate din afara firmei nu sunt întotdeauna conștiente de obiectivele specifice ale proiectului. Ele măsoară, de obicei, succesul unei firme folosind indicatori specifici mediului de afaceri. Indicatorii de afaceri sunt instrumente de măsurare folosite pentru a evalua performanța afacerii. Ei sunt de obicei exprimați în format numeric (procent sau raport).

Indicatorii tradiționali de afaceri se concentrează pe performanța financiară. Ei măsoară cât de eficient gestionează o firmă veniturile, cheltuielile, încasările, investițiile, inventarul și nivelurile de vânzări. Indicatorii tradiționali de afaceri sunt:

Rentabilitatea investiției - această valoare, denumită și ROI (Return on investment), compară rezultatele investiției cu costul acesteia. Ea răspunde la întrebarea: "A luat firma o decizie bună când a investit în acest proiect sau echipament?"

Raportul rapid - Această valoare determină cât de bine poate o firmă să își îndeplinească obligațiile financiare pe termen scurt. Aceasta răspunde la întrebarea: "Firma are suficiente resurse financiare și creanțe pentru a-și plăti facturile actuale?"

Cota de inventar - Această valoare metrică măsoară cât de eficient utilizează inventarul o firmă. Se răspunde la întrebarea: "Sunt consumabilele folosite eficient, cu puține pierderi?"

Raportul dintre datorie și capitalul propriu - acest indicator măsoară cât de bine o firmă își gestionează obligațiile financiare pe termen lung. Se răspunde la întrebarea: "Dacă firma ar vinde toate activele sale, ar avea destui bani pentru a-și acoperi datoriile?"

Marja brută de profit - Această valoare indică cât de profitabilă este o firmă. Raspunde la intrebarea: "Firma câștigă bani din vânzarea produselor sale?"

Fiecare indicator este calculat folosind o formulă matematică. De obicei, contabilii firmei pregătesc rapoarte care evidențiază acești indicatori.
E-Business a creat un nou set de indicatori care se concentrează pe utilizarea clienților:

Raportul de frecvență - această valoare măsoară de câte ori un anumit utilizator vizitează site-ul firmei. Acest raport răspunde la întrebarea "Câți dintre vizitatorii site-ului sunt clienți fideli?"

Raportul de conversie - această valoare măsoară numărul de vizitatori ai site-ului care achiziționează produsele firmei. Acest raport răspunde la întrebarea "Câți vizitatori sunt necesari pentru a ajunge la un anumit nivel de vânzări?

Reach - Această valoare compară utilizatorii activi într-o perioadă definită de timp cu numărul total de persoane care au vizitat site-ul. Aceasta răspunde la întrebarea: "Continuăm să comunicăm cu toți oamenii care au vizitat site-ul nostru?"
Durată - Această valoare măsoară media timpului de vizionare a site-ului. Aceasta răspunde la întrebarea: "Ce conținut este interesant pentru clienții noștri?"

## 5.3 Evaluarea performanței în afaceri

### 5.3.1 Explicarea situațiilor financiare

Firmele sunt, de obicei, obligate să publice rapoarte financiare pentru a ajuta părțile interesate să evalueze firma. Cele patru rapoarte principale sunt o declarație privind veniturile, bilanțul, situația fluxurilor de trezorerie și situația câștigurilor reținute.

Declarația de profit și pierdere înregistrează banii pe care o companie i-a primit din vânzarea produselor sale și câți bani au fost cheltuiți pentru producerea și vânzarea acestor produse. Părțile interesate revizuiesc mai multe valori din contul de profit și pierdere:

Vânzări nete - Suma de bani pe care firma i-a primit din vânzări după ce toate produsele returnate și reducerile sunt deduse.
Costul mărfurilor vândute - adesea abreviat ca COGS, arată suma de mulți bani cheltuită de firmă pentru a realiza produsul.
Profitul brut - De asemenea, cunoscut sub numele de marjă brută, indică cât de mulți bani au rămas după scăderea COGS din vânzările nete.
Cheltuieli de funcționare – suma cheltuită de firmă pentru a susține producția produsului. Aceasta include salariile personalului administrativ, cercetarea, marketingul și alte cheltuieli care nu au legătură directă cu realizarea produsului.
Venit din exploatare – suma de bani rămasă după deducerea cheltuielilor de funcționare din profitul brut.
Venitul net – numit și profit net, informează dacă firma a obținut un profit.

Companiile trebuie, de asemenea, să informeze părțile interesate dacă au plătit sau au primit vreo dobândă din fondurile investite sau împrumutate. Și, bineînțeles, taxele trebuie plătite! Acestea sunt înregistrate în ultimele două secțiuni ale declarației de profit și pierdere.
Bilanțul arată ce deține și ce datorii are la un moment dat o firmă.

Prima secțiune a unui bilanț enumeră bunurile firmei. Bunurile sunt lucrurile pe care firma le deține și care au valoare. În prima parte sunt listate bunurile care pot fi convertite în numerar în termen de un an sau care sunt ușor de vândut. Acestea se numesc bunuri curente. Bunuile pe care firma le are, dar pe care nu intenționează să le vândă sau să le transforme în numerar în termen de un an sunt numite bunuri fixe.

A doua secțiune a unui bilanț enumeră datoriile firmei și capitalurile proprii ale acționarilor.

Răspunderea este un alt cuvânt pentru datorie. Sunt banii pe care compania îi datorează altora. Datoriile sunt, de obicei, enumerate până la data la care vor fi plătite. Datoriile curente trebuie plătite în termen de un an. Datoriile pe termen lung sunt datorii care nu sunt trebuie plătite în cursul unui an.

Capitalul acționarilor, numit și capitalurile proprii, reprezintă diferența dintre câți bani au investit proprietarii în companie și profitul pe care compania l-a păstrat.

Cele două secțiuni trebuie să fie echilibrate sau egale între ele. Bunurile totale reprezintă cumulul dintre bunurile pasive și capitalul propriu al acționarilor.
O declarație a fluxurilor de numerar arată modul în care o firmă a primit bani și modul în care a cheltuit banii. Fluxul de numerar înregistrează banii primiți și cheltuiți în operațiuni, investiții și finanțare.

O declarație privind fluxul de numerar este importantă pentru părțile interesate, deoarece arată dacă o companie are destui bani pentru a-și plăti facturile.

Părțile interesate analizează adesea declarația de venit pentru a determina profitabilitatea unei firme. Cu toate acestea, o firmă ar putea avea un profit net în contul de profit și pierdere, dar nu are numerar pentru a-și plăti facturile!

Regulile unui flux de numerar permit unei firme să contabilizeze ca venit orice bani pe care îi așteaptă, dar care încă nu au intrat în contul său. De exemplu, domnul Ionescu ar putea primi un contract pentru spălarea tuturor lenjeriilor pentru un hotel local. Chiar dacă nu a primit încă banii, el poate conta pe valoarea contractului ca venit în contul de profit și pierdere.

Regulile din situația fluxului de numerar impun unei firme să înregistreze numerarul atunci când îl primesc, nu înainte.
De obicei, situația veniturilor și a bilanțului compară performanța actuală a unei firme cu cea din anul precedent. Atunci când există schimbări semnificative, firma le explică în raport.

Situația câștigurilor reținute este un raport separat care explică modificările rezultatelor reținute din bilanț. Acest document spune unui investitor cât a rezervat firma din venituri fie pentru a reinvesti în firmă, fie pentru plata acționarilor. Când o firmă plătește o parte din câștiguri acționarilor săi, se numește plătirea unui dividend.
### 5.3.2 Evaluarea altor activități pentru părțile interesate
Părțile interesate utilizează situațiile financiare în mai multe moduri:

Creditorii evaluează dacă o firmă poate rambursa datoria
Investitorii evaluează dacă firma are resursele necesare pentru a se dezvolta
Angajații potențiali sau actuali determină dacă firma este stabilă din punct de vedere financiar
Autoritățile fiscale se asigură că s-au plătit toate taxele și impozitele
Concurența compară performanța cu propria firmă
Furnizorii verifică dacă firma are destui bani pentru a-și plăti facturile
Indicatorii care definesc performanța financiară reprezintă baza evaluării tuturor părților interesate. Indicatorii de performanță non-financiare sunt, de asemenea, utilizați pentru o evaluare competă a afacerii:

Evaluarea satisfacției clienților
Rata de satisfacție a angajaților
Conversații pe rețele sociale
Datele privind cotele de piață
Rapoarte de calitate

E-Business schimbă și modul în care părțile interesate evaluează o firmă. În mediul de afaceri de astăzi, părțile interesate vor să știe cum se utilizează tehnologia în beneficiul firmei.

## 5.4 Rezumat

### 5.4.1 Rezumat

Noile aplicații e-business recomandate de firma de consultanță au contribuit la dezvoltarea afacerii domnului Ionescu!

Aceste noi aplicații utilizează capabilitățile de bandă largă oferite de furnizorul de servicii Internet al domnului Ionescu. Inițial, domnul Ionescu nu cunoștea termenul "bandă largă (broadband)". El și-a început călătoria, aflând că termenul de bandă largă are atât o definiție tehnică cât și o utilizare obișnuită. Definiția tehnică a termenului de bandă largă este o tehnologie de comunicații de comunicații care împarte frecvențele disponibile în mai multe canale pentru a transmite simultan fluxuri diferite de date pe același mediu. În utilizare obișnuită, termenul de bandă largă a ajuns să însemne o conexiune de internet de mare viteză.

Odată ce domnul Ionescu a înțeles avantajele unei conexiuni în bandă largă, Paula i-a prezentat câteva exemple de utilizare a acestei tehnologii pentru a ajuta firmele să se conecteze cu părțile interesate. Atunci când o firmă utilizează aplicații Internet ca parte a operațiunilor de afaceri, acestea participă la e-business. Utilizarea tehnologiei Internet pentru a efectua activități de afaceri se numește E-Business.

Paula și domnul Ionescu au identificat aplicații de e-business care ar putea ajuta afacerea cu spălătoriile. Dar care erau cele mai bune aplicații pentru afacerea lui? Înainte de a decide ce aplicații trebuie implementate, domnul Ionescu a trebuit să-și definească problemele de afaceri. De asemenea, el a trebuit să analizeze piața pentru a asigura că aplicațiile pe care le-a ales vor fi acceptate de clienții săi. Domnul Ionescu a folosit procesul de luare a deciziilor pentru a colecta informații, a evalua datele și a decide cu privire la aplicațiile care se potrivesc cel mai bine afacerii sale.

Odată ce decizia a fost luată, Paula și domnul Ionescu au pregătit un plan de implementare pentru proiectul e-business. Un plan de implementare este un document scris care descrie sarcinile, resursele și cronologia necesară pentru atingerea obiectivelor proiectului.

Stabilirea obiectivelor reprezintă o parte importantă a oricărui proiect. Fără obiective, nu există nicio modalitate de a determina dacă un proiect are succes! Cu toate acestea, părțile interesate din afara companiei nu sunt întotdeauna conștiente de obiectivele specifice ale proiectului. Ele măsoară, de obicei, succesul unei companii folosind indicatori standard.

Indicatorii tradiționali se concentrează pe performanța financiară. Ei măsoară cât de eficient gestionează o firmă veniturile, cheltuielile, încasările, investițiile, inventarul și nivelul vânzărilor. E-Business a creat un nou set de indicatori care se concentrează pe comportamentul clienților.

Cu această nouă înțelegere a e-business-ului, domnul Ionescu are un nou instrument util pentru menținerea și dezvoltarea afacerii!
Felicitări! Ați finalizat studiul de caz privind activarea unui e-Business. Furnizarea de servicii de consultanță în bandă largă continuă să crească în importanță, deoarece tot mai multe firme descoperă avantajele rețelelor intranet și sociale.
Sperăm că v-a plăcut călătoria Paulei și doriți să aflați mai multe despre importanța serviciilor de bandă largă în mediul de afaceri de astăzi.

# STUDIU DE CAZ #6

# 6 Furnizarea de servicii de outsourcing

# 6.0 Introducere

## 6.0.1 Introducere în studiul de caz

Bine ați venit la furnizarea serviciilor de outsourcing!

În acest studiu de caz, Mihai  a construit cu succes o mică afacere de servicii informatice. În prezent, piața țintă este formată din firme mici și organizații non-profit din județul său. Prietenul său, Ionuț , a absolvit recent facultatea cu o diplomă de licență în informatică și își caută un loc de muncă.

Cei doi prieteni, au citit în presă despre un proiect implementat în orașul lor care va permite conectarea la Internet de mare viteză pentru case și firme. Ei află că responsabilii de proiect intenționează să angajeze contractori locali pentru a ajuta la construirea și instalarea rețelei. Acest lucru le dă o idee: de ce să nu devină și ei contractori?

Există o singură problemă. Nici Mihai și  nici Ionuț nu înțeleg toate responsabilitățile unui contractor.

Alăturați-vă în timp ce învață:

Ce anume este un contractor
Cum își construiește un contractor relațiile cu alte firme
Cum să definiți aceste relații folosind contracte
Unde și cum găsesc firmele care caută contractori
Cum să contactați acești potențiali clienți

# 6.1 Oportunități de angajare în contractare

## 6.1.1 Ce este un contractor?

Potrivit articolului citit  de Mihai și Ionuț, firma X-Communications intenționează să angajeze contractori locali pentru a implementa un proiect de bandă largă în comunitatea lor.

Ce sunt contractorii? Contractorii sunt persoane sau firme care sunt angajate de o companie pentru a îndeplini o anumită sarcină. Compania care angajează contractori are nevoie de un acord scris, semnat care să precizeze perioada contractului de execuție, suma pe care o vor plăti și condițiile de angajare. Acest acord scris este numit contract.

Există mai mulți termeni pe care firmele îi folosesc pentru a descrie contractorii:

Contractori independenți - Acesta este cel mai frecvent termen folosit pentru a descrie orice persoană sau firmă angajată în calitate de contractor.
Contractori la fața locului (on site)- Aceștia sunt contractorii angajați să lucreze în aceeași locație cu angajații firmei.
Contractori de la distanță (remote)- Aceștia sunt contractori angajați să muncească dintr-o locație diferită de cea a angajaților firmei.
Subcontractorii - Aceștia sunt contractorii care sunt angajați de alți contractori. De exemplu, dacă X-Communications angajează un antreprenor pentru a construi o nouă clădire de birouri, contractorul ar putea angaja o firmă pentru zugrăvit, o firmă specializată în instalații sanitare și un electrician care să ajute la finalizarea lucrărilor. Aceste firme sunt subcontractori angajați de contractorul clădirii.
Contractori generali - Contractorul general (principal) este  angajat de compania care implementează proiectul și este responsabil de angajarea și gestionarea subcontractorilor.

Deși contractorii sunt angajați de o firmă și efectuează pentru aceasta o activitate plătită, nu sunt angajați ai firmei.

Angajații câștigă un salariu pentru care lucrează într-o afacere deținută de altcineva. Angajații de obicei:

Efectuează activități solicitate de angajator. Angajații nu își definesc activitățile sau modul în care acestea sunt realizate.
Lucrează după un program bine stabilit.
Lucrează pentru un angajator.
Folosesc spațiul, uneltele, consumabilele de birou și alte echipamente furnizate de angajator.

Contractorii sunt antreprenori. Ei au creat și își desfășoară propria afacere. Contractorii:

Angajează personal propriu.
Au propriul nume de firmă.
Lucrează pentru mai multe firme în același timp.
Decid cum va fi finalizată o activitate. Deși activitatea este definită de angajator, contractantul decide ce măsuri trebuie să ia pentru a finaliza cu succes activitatea.
Păstrează propriile lor dosare de afaceri.
Stabilesc propriul program de lucru.

Firmele care activează în domeniul IT precum X-Communications ar putea angaja un antreprenor pentru lucrări de întreținere sau de asistență pentru clienți. Dar firmele IT nu sunt singurele care apelează la contractori. Domeniile în care firmele din diferite industrii folosesc contractori includ:

Servicii de curățenie
Lucrări de construcții
Servicii alimentare
Securitate
Nevoile personalului
Firmele ca X-Communications angajează contractori în loc să-și folosească proprii angajați pentru că:

Urgența - X-Communications ar avea nevoie de mult timp pentru a găsi, angaja și instrui toți oamenii de care are nevoie pentru a finaliza proiectul de bandă largă. O afacere poate satisface o nevoie urgentă prin angajarea de antreprenori care au deja experiență și știu cum să-și îndeplinească sarcina.
Expertiza - Proiectul de bandă largă poate necesita expertiză pe care firma X-Communications nu o posedă. De exemplu, în operațiunile lor normale de afaceri, X-Communications nu angajează persoane care știu cum să opereze echipamente de construcții. Deoarece o parte din proiectul de bandă largă folosește cabluri plasate în subteran, X-Communications poate angaja un contractor care are deja această experiență.
Flexibilitate - X-Communications poate nu va mai avea un alt proiect de bandă largă. Următorul lor proiect ar putea necesita resurse care sunt complet diferite de cele necesare pentru proiectul actual. Prin utilizarea contractorilor, firma X-Communications rămâne suficient de flexibilă pentru a lua în considerare diferite tipuri de proiecte.
Cost - Deși X-Communications ar putea să plătească mai mult salariile unui contractor decât un angajat, nu vor trebui să ofere contractorilor beneficiile obișnuite, cum ar fi asigurarea de sănătate, timpul de concediu sau alte taxe.
Așteptări de muncă definite - cel mai mare avantaj al firmei X-Communications este acela că activitățile realizate de contractor sunt definite printr-un acord scris (contractul). Fiecare activitate este descrisă în detaliu, perioada de timp pentru finalizarea activității este clar definită și plata este, de asemenea clar stabilită.

Contractul este important deoarece permite firmei să planifice când va fi finalizat proiectul și cât va costa.

### 6.1.2 Ce este un contract?

Clienții actuali ai lui Mihai nu l-au cerut niciodată să semneze un contract. Aceștia au convenit asupra lucrărilor și prețului care trebuie plătit, dar un acord verbal nu este un contract.

Ce se întâmplă dacă Mihai a efectuat lucrarea dar clientul nu l-a plătit niciodată? Ce se întâmplă dacă Mihai a terminat jumătate din lucrare și apoi a decis că nu mai poate să facă restul? Fără un contract, nici Mihai, nici clientul nu au posibilitatea să-l determine pe celălalt să-și finalizeze partea din acord.

Un contract formalizează un acord și îl extinde pentru a include penalizări pentru situația în care acordul este întrerupt. De exemplu, un contract între Mihai și clienții săi ar include o penalizare a lui Mihai dacă acesta nu a terminat lucrarea. Aceste penalizări sunt executorii prin lege. Aceasta înseamnă că, dacă Mihai nu finalizează lucrarea, clienții săi pot obține ajutor din partea autorității legale din zona lor. Ei pot merge la autorități și pot cere să aplice penalizările împotriva lui Mihai. În multe țări, această autoritate este reprezentată de judecătoria locală.
Pentru ca un contract să poată fi executat legal, acesta trebuie scris în conformitate cu reguli stricte. Contractele trebuie să includă definiția părților, intenția părților, oferta și acceptarea, considerația, legalitatea și remedierea. Aceste elemente sunt descrise în diferite secțiuni ale contractului. Secțiunile unui contract se numesc clauze contractuale:

Intenție - Partea care pregătește contractul precizează intenția în termeni generali și care sunt așteptările celorlalte părți. Celelalte părți sunt de acord să se conformeze acestor așteptări.
Părți - este o descriere entităților implicate în tranzacție. Acestea sunt părțile la contract. Într-o tranzacție care îl implică pe Mihai și clientul său, Mihai este o parte, iar clientul său este o altă parte la contractului.
Ofertă și acceptare - Aceasta este partea din contract în care sunt definite așteptările părților. Partea care pregătește contractul oferă ceva, iar cealaltă parte acceptă oferta. Această definiție se numește termenii și condițiile contractului. De exemplu, o firmă oferă să angajeze un antreprenor, dar contractul nu este executoriu până când contractantul nu acceptă oferta. Toate ofertele trebuie să fie descrise detaliat pentru a elimina neînțelegerile.

Comentariu - Un contract nu este executoriu prin lege, cu excepția cazului în care părțile convin să schimbe ceva de valoare. Acest "ceva" se numește considerație.

În cazul unui antreprenor, firma care angajează contractantul primește o muncă valoroasă, iar contractantul primește bani.
Legalitate - Contractul trebuie să respecte toate legile care descriu cine poate încheia un contract și care pot fi tranzacțiile acoperite în cadrul unui contract. De exemplu, toate părțile unui contract trebuie să aibă vârsta legală în conformitate cu legile din țara lor, nu trebuie să aibă deficiențe mentale și nu pot fi forțate să semneze contractul. Dacă tranzacția specificată în contract este ilegală, contractul nu poate fi executat. De exemplu, un contract care impune unei părți să fure informații confidențiale de la un client nu poate fi aplicat deoarece furtul este ilegal.
Remediu - remedierea indică ce penalizare va fi plătită și ce măsuri pot fi luate dacă o parte la contract nu reușește să facă ceea ce au convenit că ar face.

Un contract se încheie întotdeauna cu părțile care semnează contractul. Semnătura lor demonstrează că au citit contractul și sunt de acord cu toate clauzele.
Fiecare cuvânt din contract este important. Datorită complexității majorității sistemelor juridice, folosirea unui avocat sau a unui consilier juridic pentru a asista redactarea și revizuirea unui contract. Acest lucru protejează părțile să încheie contract pe care nu îl înțeleg pe deplin. Mihai și Ionuț au descoperit o organizație de avocați pensionari care ajută firmele mici să redacteze contracte și au prețuri mici. O căutare pe Internet poate ajuta proprietarii de firme mici să descopere resurse profesionale sau guvernamentale în orice zonă.

De ce ar trebui cineva să cheltuiască bani angajând un consilier juridic atunci când internetul oferă sute de exemple gratuite de contracte? Deoarece în cazul unui litigiu, autoritatea juridică presupune că fiecare parte a contractui înțelege pe deplin toate clauzele contractuale înainte de semnarea contractului. Cu toate acestea, multe contracte sunt scrise folosind termeni juridici complicați. Un consilier juridic are educația și experiența de a traduce acești termeni într-un limbaj pe înțelesul tuturor.

Clauzele de pe pagina anterioară sunt exemple extrem de simple. Cele mai multe contracte conțin mulți termeni și clauze care sunt foarte complicate! De exemplu, în ce condiții ar putea Mihai sau X-Communications să rezilieze contractul? Dacă Mihai nu poate face munca, poate transfera contractul la un alt contractor? Un bun consilier încearcă să prezică aceste situații și scrie un contract care să țină cont de aceste situații înainte de a se întâmpla.

Obținerea de consultanță juridică înainte de a încheia un contract poate, de asemenea, să împiedice rezilierea contractului în cazul în care se constată că au fost omise elemente importante sau că termenii contractului trebuie modificați.

Rețineți că unul dintre principalele motive pentru utilizarea unui contract este de a oferi o cale de atac în cazul unui litigiu. Un contract care este scris într-un limbaj care este confuz, neclar sau nespecific nu este executoriu!

## 6.2.1 De ce să aveți un contract?

Mihai ar putea duce dorul zilelor când afacerea lui a funcționat doar cu o strângere de mână! El și Ionuț înțeleg de ce este necesar un contract pentru a defini relația dintre o firmă mare și contractanții pe care îi angajează. În această situație, cele două părți nu au o relație stabilă. Dar cum ar putea contractele să-l ajute pe Mihai și pe clienții săi actuali?
Un contract poate întări relația dintre două firme. Pe măsură ce discută termenii contractului, se cunosc mai bine. Există o mai bună înțelegere a obiectivelor fiecărei părți.
Discuțiile despre lucrurile care ar putea merge prost cu o tranzacție înainte ca acestea să se întâmple, ajută firmele să evite prejudiciile. De exemplu, un client poate specifica un anumit material în termenii unui contract de cumpărare. Dar dacă furnizorul știe că acest material este prea slab pentru a îndeplini obiectivele clientului, poate propune un material alternativ sau ar putea refuza să accepte contractul. Furnizorul va evita o situație în care materialul de slabă calitate poate cauza deteriorarea produsului clientului.

Discuțiile pe care părțile le au înainte de a accepta contractul sunt numite negocieri. De obicei, atunci când părțile unui contract își încep discuțiile, nu sunt de acord cu toți termenii. Ei trebuie să negocieze termeni pentru a ajunge la un acord acceptabil pentru fiecare parte.
Folosirea procesului de negociere ca oportunitate de a învăța despre cealaltă parte este modul în care un contract susține relații bune de afaceri.

Contractele contribuie la consolidarea unei relații de afaceri în mai multe moduri:

În cazul în care partea care a scris contractul prezintă oferta, acesta include clauze clare care trebuie acceptate de toate părțile. Acest acord evită neînțelegerile ulterioare dintre părți.
O dată de început și o dată de finalizare a proiectului permite tuturor părților să planifice eficient activitățile necesare. Fiecare parte se poate baza pe aceste date pentru a pregăti un plan de activități și pentru a repartiza resursele.
Soluționarea litigiilor poate juca cel mai mare rol în consolidarea relațiilor de afaceri. Părțile nu participă la o controversă, ci urmează un proces pentru a rezolva orice litigii.
Un contract poate ajuta la construirea încrederii într-o relație de afaceri. Atunci când părțile sunt dispuse să-și dea acordul în scris, știind că sunt legate prin contract, dovedesc reciproc că intenționează să își onoreze promisiunile.

## 6.2.2 Relații și contracte corespunzătoare

Stabilirea și întărirea relațiilor de afaceri este o responsabilitate importantă a unui antreprenor.

Fiecare afacere operează ca parte a unei comunități mai mari. Angajații care lucrează în mediul de afaceri, în vecinătate, în oraș sau în țara în care se află firma, furnizorii și clienții fac parte din mediul de afaceri în care operează firma. Mediul de afaceri are impact asupra procesului de luare a deciziilor.

Relațiile de afaceri operează în trei medii distincte:

Macro-mediu - Macro-mediul, include mediile juridice, politice, economice, tehnologice și culturale, poate afecta afacerea, însă este în afara controlului antreprenorului. De exemplu, decizia luată de X-Communications împreună cu autoritățile orașului de a dezvolta o rețea de bandă largă a influențat oportunitățile de angajare pentru Mihai și Ionuț, deși aceștia nu aveau controlul asupra acestei decizii.
Micro-mediu - Micro-mediul include clienții, furnizorii și concurența. Există aspecte în acest mediu asupra cărora antreprenorul are o anumită influență, dar nu are control.
Mediul intern - Mediul intern include angajații, materialele, echipamentele, timpul, investitorii și banii firmei. Antreprenorul are controlul asupra tuturor aspectelor mediului intern.

Dacă Mihai și Ionuț decid să devină antreprenori, este necesar să stabilească și să mențină relații cu oamenii din fiecare mediu de afaceri. Atunci când o firmă interacționează cu o altă firmă, relația care se formează se numește o relație de tip business-to-business.
În mediul intern, Mihai și Ionuț vor interacționa cu angajații firmei și cu oamenii care au investit bani sau timp în firmă (bancheri, consilieri, investitori privați, familie și prieteni).

Este foarte important pentru Mihai și Ionuț să se asigure că fiecare persoană care interacționează cu firma își înțelege rolul. De exemplu, dacă Mihai acceptă ajutorul unui prieten, el trebuie să clarifice rolul prietenului. Este un prieten care va lucra voluntar, este un angajat sau este un contractor independent? Dacă prietenul crede că este un angajat și Mihai crede că prietenul este voluntar, vor fi probleme!

Un contract contribuie la definirea acestor roluri. Iată câteva exemple de contracte frecvent utilizate în mediul de afaceri intern:

Acord de parteneriat - Acesta este un contract scris între cel puțin două persoane. Acesta definește afacerea, contribuția fiecărui partener (bani, expertiză și echipamente) și responsabilitățile fiecărui partener.
Document de înființare - Acest document creează o firmă. Actul constitutiv și statutul descriu scopul afacerii, unde va funcționa, cine este implicat și ce responsabilități are fiecare persoană.
Contract de muncă - Acesta este un contract între o firmă și persoana angajată. Acesta precizează ce compensație (salarii, prime și alte beneficii) va primi angajatul în schimbul muncii definite în contract.
Acord de împrumut - Acest contract definește relația dintre un creditor și un împrumutat. Se precizează suma împrumutată, dobânda care va fi debitată și modul în care banii vor fi rambursați. Deseori, aceste contracte includ clauze care descriu ce poate și nu poate face o firmă cât timp acestea datorează bani creditorului.
Contractul de închiriere - acesta este un contract între un proprietar al "ceva" și o persoană (sau o firmă) care dorește să folosească temporar acest "ceva". Leasingurile pentru apartamente, echipamente și mașini sunt frecvent întâlnite.
Mediile macro și micro oferă, de asemenea, numeroase oportunități de a stabili relații de afaceri între firme. În aceste medii, Mihai și Ionuț vor interacționa cu instituțiile statului, clienții, furnizorii și concurența.
În mediile macro și micro, anumite tipuri de contracte sunt utilizate în mod obișnuit.

Acorduri de confidențialitate
În cursul derulării activității, Mihai și Ionuț ar putea oferi informații confidențiale altor firme. Un acord de confidențialitate este un contract în care părțile convin să păstreze aceste informații private și sigure. De exemplu, un antreprenor care lucrează într-un cabinet medical ar putea avea acces la informații despre pacienți. Acest contractant ar fi obligat din punct de vedere juridic de acordul de confidențialitate să nu comunice aceste informații altora.

Contracte de achiziție
Un contract de achiziție definește cine vinde, cine cumpără, ce este cumpărat, în ce condiții se achiziționează și ce preț este plătit. Este printre cele mai comune contracte utilizate în afaceri. Imaginați-vă toate produsele și serviciile care sunt cumpărate și vândute de o firmă. Materialele, echipamentele, bunurile mobile și imobile reprezintă doar câteva exemple de tipuri de tranzacții care necesită un contract de achiziție. Contractele de achiziții includ:

Acordul de subcontractare - Acesta este un tip de contract de achiziție care definește ce achiziționează clientul de la antreprenor. Acesta descrie așteptările clientului cu privire la ceea ce va fi livrat de către contractant pe durta contractului. Spre deosebire de un contract de muncă, un acord de subcontractare nu definește cine lucrează, dar indică în mod clar ce lucrare trebuie îndeplinită, standardele de calitate ale muncii, intervalul de timp și suma de bani care va fi plătită.
Acordul de consultanță - acesta este un contract între părți în care una dintre părți este de acord să cumpere expertiză și consultanță de la cealaltă parte.

# 6.3. Cererea de oferte

## 6.3.1 Ce este o cerere de oferte?

Multe firme încearcă să negocieze un contract de achiziție prin emiterea unei cereri de oferte. O cerere de oferte (caiet de sarcini) este un document scris care descrie, în detaliu, ceea ce cumpărătorul dorește să cumpere. Documentul este pus la dispoziția mai multor furnizori. Furnizorii sunt conștienți de faptul că se luptă între ei pentru a "câștiga" contractul de achiziție.
Un furnizor răspunde cu o propunere de ofertă. Într-o propunere de ofertă, furnizorul răspunde tuturor informațiilor solicitate de cumpărător. În plus, furnizorul trebuie să spună cumpărătorului prețul pe care îl va percepe.
Procesul de licitare implică mai multe etape care încep cu o firmă care scrie o cerere de oferte și se încheie cu alegerea un furnizor pentru încheierea contractului de achiziție. Procesul de licitare de obicei urmează acești pași:

1. Se redactează cererea de oferte (caietul de sarcini).

2. Cererea de oferte este pusă la dispoziția furnizorilor.

3. Furnizorii examinează cererea de oferte.

4. Furnizorii depun propuneri de oferte.

5. Propunerile de oferte sunt evaluate.

6. Se alege un furnizor.

Deoarece procesul de licitare durează mult timp, cererea de oferte nu este utilizată pentru fiecare achiziție. Exemple de situații în care ar putea fi solicitată o cerere de oferte: când se așteaptă ca achiziția să depășească o anumită sumă; când o achiziție necesită mai mult de un proces cum ar fi instalarea, configurarea sau întreținerea unei aplicații; când trebuie coordonate mai multe elemente; când produsul este livrat sau serviciile sunt furnizate pe o perioadă de timp. O cerere de oferte poate varia în funcție de dimensiune și detalii, în funcție de complexitatea domeniului de aplicare al proiectului. Totuși, aproape toate cererile de oferte includ cel puțin cinci secțiuni.

Introducere
O firmă se prezintă furnizorilor. Descrie locul în care se află, când a fost înființată și activitatea principală a firmei. Introducerea include, de asemenea, o scurtă descriere a produsului pe care firma caută să-l cumpere.

Cerinţe
Deseori numit domeniu de activitate, secțiunea cu cerințe este secțiunea principală a documentului. Aici firma precizează:

Ce - aceasta este o descriere detaliată a produsului sau serviciului achiziționat. Este specificată orice informație pe care firma o consideră utilă pentru furnizor să pregătească o ofertă, cum ar fi caracteristicile fizice, instruirea, întreținerea, testarea, procedurile de verificare și standardele de calitate.
Unde – Locul în care un produs este utilizat poate influența modul în care un furnizor pregătește o ofertă. De exemplu, dacă produsul este utilizat într-o zonă unde temperaturile sunt foarte mari, furnizorul trebuie să aleagă materiale care să reziste la căldură.
Când - Furnizorii sunt informați asupra datei la care produsul/serviciul trebuie furnizat și pentru cât timp.
Cum – Aici se detaliază modul în care se așteaptă ca furnizorul să efectueze lucrarea.

Procesul de licitare
Procesul de licitare explică modul în care un furnizor ar trebui să pregătească o propunere de ofertă. Acesta detaliază când și unde este depusă oferta, data și modul în care furnizorul poate adresa întrebări și în ce formă trebuie depusă oferta (în scris, în format electronic sau printr-o prezentare în persoană). Poate fi prevăzută o schiță pe care furnizorul să o urmeze la pregătirea ofertei.

Criterii de selecție
Criteriile de selecție informează furnizorul cu privire la modul în care firma va alege ofertantul câștigător. Aici se prezintă modul în care vor fi evaluate ofertele și cine va efectua evaluarea.

Programul
Programul include datele importante din procesul de licitare. Se notează termenul limită pentru întrebări, pentru depunerea ofertei și când va fi anunțat câștigătorul. Adesea se notează datele de început și de sfârșit ale proiectului. Pentru a ajunge la o cât mai mulți furnizori, cererile de oferte sunt plasate acolo unde publicul le poate accesa. Furnizorii își actualizează în mod regulat informațiile prin departamentul de achiziții al firmei și verifică site-urile unde sunt publicate în mod obișnuit cererile de oferte. Câteva modalități pe care un furnizor le folosi o firmă atunci când dorește să afle despre cererile de oferte publicate:

Site-uri web ale firmelor
Site-uri guvernamentale
Site-uri web ale asociațiilor profesionale
Publicații periodice specifice industriei
Presă

Listele de discuții ale firmei
Firmele de servicii în domeniul cererilor de oferte
Căutările browserului de Internet

## 6.3.2 Evaluarea cererilor de oferte

Mihai și Ionuț au învățat multe despre ce înseamnă să devină contractori. Ei înțeleg rolul unui antreprenor într-o relație de afaceri și modul în care sunt necesare contractele pentru definirea și susținerea relațiilor lor de afaceri. Ei simt că sunt gata să stabilească o relație angajator/contractant cu X-Communications. Dar au abilitățile necesare pentru a-și îndeplini contractul?

Mihai și Ionuț trebuie să-și revadă seturile de aptitudini pentru a afla dacă au expertiza necesară.

Un set de calificări reprezintă combinația de competențe care permit unei persoane să-și caute un loc de muncă.

Cererea de oferte prezintă competențele specifice pe care ofertantul trebuie să le îndeplinească, așa cum vrea X-Communications. Mihai și Ionuț trebuie să se asigure setul de calificări definit în cererea de oferte. Ei trebuie să răspundă la următoarele întrebări:

Avem expertiza potrivita?
Avem suficienți oameni pentru a îndeplini sarcina?
Avem echipamentul potrivit?
Avem suficienți bani pentru a ne plăti facturile până când se plătește contractul?
Avem suficienți bani pentru a achiziționa resursele pe care nu le avem în prezent?
Avem abilitățile necesare (planificarea, urmărirea și abilitățile de prezentare) pentru a gestiona contractul?
Angajarea unui contractor este riscantă pentru o firmă. Un antreprenor necalificat sau necinstit poate costa o sumă considerabilă de bani.
Acesta este motivul pentru care autorii unei cereri de oferte descriu în detaliu cerințele contractorului. O cerere de oferte solicită contractorilor să furnizeze dovezi ale afirmaţiilor făcute în propunerea de ofertă. Solicitarea dovezilor minimizează riscul firmei angajatoare.
Contractorului i se cere de multe ori dovada resurselor financiare. Documente financiare, cum ar fi o situație financiară personală, declarații fiscale sau o referință de la creditorul contractantului, pot fi solicitate să fie prezentate împreună cu oferta.

Contractorii ar putea fi, de asemenea, rugați să dovedească faptul că au resursele pe care le pretind. Liste de echipamente sau fotografii pot fi solicitate ca parte a ofertei.

Contractorii ar putea fi obligați să furnizeze dovezi de expertiză, cum ar fi diplome universitare, certificări sau documente de ucenicie. Contractorului i se poate cere să furnizeze o listă a clienților anteriori pe care firma îi poate contacta pentru referințe.

Contractorul acceptă un risc atunci când răspunde la o cerere de oferte. Antreprenorul poate minimaliza aceste riscuri investigând firma care angajează prin utilizarea internetului și a altor resurse de afaceri.

Contractorii pot să își reducă riscul fiind foarte atenți în redactarea răspunsului lor. Mulți antreprenori sunt atât de dornici să câștige licitația încât uită că trebuie să facă ceea ce au scris în ofertă! Greșelile frecvente includ următoarele:

Overbooking - Acesta se întâmplă când antreprenorii acceptă mai multă muncă decât pot finaliza în intervalul de timp stabilit în contract.
Ignorarea consultanței profesionale – Când nu ascultă sfaturile consultanților, contractanții ar putea constata că sunt obligați prin contracte pe care nu le-au înțeles să desfășoare anumite activități neplătite.
Nu are resursele potrivite - Antreprenorii ar putea să-și ia un loc de muncă crezând că pot obține resurse în timp ce avansează, doar pentru a afla mai târziu că resursa nu este disponibilă.
Costurile subevaluate - cea mai obișnuită greșeală pe care antreprenorii o are este subestimarea costului necesar pentru a-și face treaba și ajung în final să piardă bani.
Costuri directe
Costurile directe se referă în mod specific la fabricarea unui produs sau la performanța unui anumit serviciu. De exemplu, un cost direct este reprezentat de salariile plătite unui instalator sau costul cablului utilizat pentru a conecta echipamentul.

Costuri indirecte
Costurile indirecte sunt costuri care apar în funcționarea afacerii, dar care nu pot fi asociate cu niciun produs sau serviciu specific. Exemplele includ costurile pentru publicitate și salariile plătite personalului administrativ.

Majoritatea contractanților nu uită să evalueze costul materialelor pe care intenționează să le utilizeze și salariile pe care intenționează să le plătească. Dar contractanții uită adesea să includă costuri suplimentare pentru costurile indirecte.

Contractorii uită, de asemenea, că firma lor are nevoie de un profit!

Există trei moduri de a include cheltuielile generale și profitul într-o estimare a costurilor: utilizând procente, un cost fix sau o marjă.

Metoda procentuală
Pentru a utiliza metoda procentuală, o companie calculează mai întâi procentul său de cheltuieli. De asemenea, ele decid ce profit procentual doresc să facă pe fiecare loc de muncă. Antreprenorul însumează costurile directe și apoi adaugă sumele de profit și cheltuieli pentru a determina prețul. În acest fel, contractantul are suficiente resurse financiare pentru a plăti costurile directe, costurile generale, precum și pentru a obține un profit.

Metoda cu cost fix
Contractantul adaugă pur și simplu o anumită sumă la fiecare ofertă pentru a acoperi cheltuielile generale și profitul.

Metoda de marcare
Un antreprenor poate "ascunde" profitul și costurile indirecte, cerând clientului să plătească un preț mai mare pentru materiale și muncă decât plătea efectiv. Această taxare suplimentară se numește marcare.
O bună înțelegere a costurilor lor va ajuta pe Mihai și Ionuț să determine prețul pe care îl vor percepe X-Communications pentru serviciile lor de contractare.

Înțelegerea costurilor îi va ajuta, de asemenea, să determine dacă au suficienți bani pentru a-și menține afacerea până la încheierea contractului cu X-Communications.

Două instrumente uzuale pe care o firmă le utilizează pentru a-și gestiona resursele de numerar sunt un bugetul și fluxul de numerar.

Un buget este un plan pentru cheltuieli și venituri. El detaliază ce bani se așteaptă să intre și ce bani urmează să fie plătiți într-o perioadă de timp. Un buget este în general pregătit și revizuit lunar.

Fluxul de numerar este un raport mai detaliat. Înregistrează unde și când au fost cheltuiți banii. Se analizează modificările situației financiare ale unei firme trimestrial sau anual.

Mihai și Ionuț trebuie să știe momentul în care banii vor intra în afacerea lor și când vor ieși pentru plata costurilor și achiziționarea de resurse.

## 6.3.3 Răspunsul la o cerere de oferte

Mihai și Ionuț și-au revizuit seturile de competențe, resursele și bugetul lor. Ei consideră că au toate elementele necesare pentru a îndeplini cerințele cererii de oferte pentru X-Communications. Acum, ei trebuie să-și pregătească propunerea de ofertă.

Este esențial să acorde o atenție deosebită detaliilor atunci când redactează oferta. De ce? Dacă oferta lui Mihai și Ionuț este acceptată, oferta devine automat un contract între cele două părți. Contractantul a oferit anumite servicii, iar firma a acceptat oferta. Contractantul este obligat din punct de vedere legal să furnizeze serviciile descrise în ofertă pentru prețul declarat.

Pașii de pregătire a propunerii de ofertă sunt:

1. Implicați consilierul juridic. Dacă o ofertă este aleasă, ea devine un contract legal!

2. Citiți cu atenție cererea de oferte(caietul de sarcini). Listați cerințele și programul pe o foaie separată de hârtie. De asemenea, listați toate documentele solicitate de cererea de oferte.

3. Adresați  întrebările:

Cerințele au sens?
Este realist timpul alocat?
Pot fi îndeplinite cu ușurință standardele de calitate?
Există vreo modalitate de a îmbunătăți proiectul care nu este menționat în cererea de oferte?

4. Evidențiați toate elementele neclare. Există, de obicei, doar o singură oportunitate de a pune întrebări companiei cu privire la conținutul cererii de oferte.

5. Pregătiți și verificați toate documentele solicitate.

6. Verificați și confirmați estimarea prețului.
Mihai și Ionuț au urmat pașii în pregătirea propunerii de ofertă. Ei au o listă de întrebări și sunt gata să-i răspundă!
Cele mai multe firme permit o scurtă perioadă de timp pentru întrebări legate de cererea de oferte sau vor invita contractorii la o întâlnire. Dar, deoarece multe firme ar putea să răspundă la o cerere de oferte, firma ar putea să nu mai răspundă la nicio întrebare după expirarea termenului sau după ce întâlnirea a avut loc.
Dacă este programată o întâlnire a contractorilor, cererea de oferte explică de obicei cum trebuie formulată o întrebare, cine va fi disponibil pentru a răspunde la întrebări și în cât timp va furnizat un răspuns.

Pentru a beneficia cel mai mult de întâlnire, contractantul ar trebui să facă următoarele:

Fiți pregătit - Întrebările trebuie să fie scrise în prealabil și menționată secțiunea din cererea de oferte unde se aplică. Aveți la dumneavoastră rechizitele necesare, cum ar fi un notebook și un pix.
Aduceți o copie a cererii de oferte - Acest lucru evită confuziile atunci când secțiunile din cerere sunt menționate la întâlnire.
Fiți politicos - Sosiți la timp, îmbrăcați-vă bine și socializați cu alți participanți înainte de a pune întrebări.
Respectați ceilalți participanți - Chiar dacă acești oameni sunt concurența, contractantul poate învăța ascultând întrebările, preocupările și conversațiile celorlalți contractori.
Când Mihai și Ionuț și-au început călătoria, nu știau ce este un contractor! Ei au învățat rolul unui contractor și modul în care interacționează cu alte firme. Ei au căutat un consilier juridic care i-a ajutat să înțeleagă rolul contractelor în definirea și susținerea relațiilor de afaceri. Au învățat despre redactarea  unei cereri de oferte (caiet de sarcini) și despre redactarea unei propuneri de ofertă.

Acum, ei sunt pregătiți să își stabilească prima relație de business-to-business în calitate de contractori. Ei sunt gata să-și pregătească propunerea de ofertă.

Cele mai multe cereri de oferte includ instrucțiuni detaliate despre modul în care ar trebui să arate oferta (forma și dimensiunea fontului, spațiere, etc). Dacă cererea de oferte include aceste instrucțiuni detaliate, acestea trebuie urmate exact. Dacă oferta nu este conformă cu cererea, aceasta va fi eliminată în procesul de evaluare.

Dacă nu sunt furnizate instrucțiuni detaliate, o regulă bună este să creați propunerea de licitație folosind aceeași schemă ca cererea de oferte. Astfel, oferta se adresează cerințelor din fiecare secțiune. De asemenea, este ușor pentru persoana care evaluează oferta să verifice corespondența cerințelor din caietul der sarcini cu răspunsul.

Grafica îmbunătățește lizibilitatea unei propuneri. Textul trebuie să fie lizibil, de exemplu Times Roman, cu dimensiunea de la 10 la 14 puncte. Marginile paginilor ar trebui să fie de cel puțin 0,5 cm, iar numerele paginilor incluse în antetul sau subsolul fiecărei pagini.

Ionuț și Mihai au documentele lor sunt pregătite și estimarea prețului completă și verificată. Oferta poate fi redactată!

# 6.4 Rezumat

## 6.4.1 Rezumat

Mihai și Ionuț sunt gata să-și înceapă noua carieră de contractori!

Când și-au început călătoria, Mihai și Ionuț nu știau ce este un contractor. Ei au aflat că un contractor este o persoană sau o firmă care este angajată pentru a realiza o anumită sarcină. Aceștia sunt numiți "contractori" deoarece firma care îi angajează solicită semnarea unui acord scris numit contract.

Contractele sunt acorduri executorii prin lege. Diferitele secțiuni ale unui contract se numesc clauze. Pentru a fi executoriu prin lege, un contract trebuie să includă clauze care definesc sau descriu: intenția, părțile, oferta și acceptarea, legalitatea și penalitățile. Contractele sunt de obicei scrise folosind termeni juridici foarte specifici. Deoarece legislația fiecărei țări diferă și termenii legali sunt complicați, multe firme apelează la un consilier juridic care să le ajute să înțeleagă un contract.

Un contract poate întări relația dintre două firme. Întrucât părțile negociază clauzele contractului, se cunosc mai bine. Etapele procesului de negociere sunt: pregătirea, declarația obiectivului, explorarea, soluția și contractul.

Mihai și Ionuț au aflat de asemenea că afacerea lor face parte dintr-un mediu mai mare. În calitate de contractori, vor interacționa cu alte persoane și firme. Definirea clară a rolurilor în cadrul acestor interacțiuni ajută la minimizarea greșelile și neînțelegerile. Contractele ajută la definirea acestor roluri. Contractele comune pe care le vor întâlni pe măsură ce își desfășoară activitatea și își extind afacerea includ: acorduri de parteneriat, contracte de muncă, contracte de împrumut, contracte de închiriere, contracte de confidențialitate și contracte de achiziție.

O cerere de oferte (caiet de sarcini) este un tip specific de contract de achiziție. O cerere de oferte este un document scris care descrie în detaliu ce vrea să achiziționeze o firmă. O cerere de oferte poate varia în funcție de dimensiune și detaliu, în funcție de complexitatea domeniului de aplicare al proiectului. Totuși, aproape toate cererile de oferte includ următoarele secțiuni: introducere, cerințe, proces de licitare, criterii de selecție și termene.

O propunere de ofertă este răspunsul furnizorului la un caiet de sarcini. Mihai și Ionuț trebuie să fie foarte atenți în pregătirea propunerii de ofertă. Ei știu ca după acceptarea propunerii de ofertă, aceasta devine un contract legal.

Au analizat cererea de oferte, au evaluat competențele proprii și au răspuns cu atenție și au realizat o ofertă câștigătoare!

# STUDIU DE CAZ 7

# 7 Crearea unei firme

# 7.0 Introducere

## 7.0.1 Introducere în studiul de caz

În acest studiu de caz, îl urmăm pe Mihai și pe Ionuț în timp ce își dezvoltă firma. X-Communications este o companie mare care construiește o rețea de bandă largă în orașul în care locuiesc Mihai și Ionuț. Noua conexiune la internet asigură transferul rapid al unui volum mare de date. Oamenii și firmele din oraș vor putea accesa o gamă mai largă de servicii Internet decât pot prin conexiunile lor curente. Acest acces ar putea atrage noi afaceri și ar putea ajuta firmele existente să rămână competitive. Au fost disponibile noi oportunități de e-business, printre care:

Vânzarea și cumpărarea online
Comunicarea instantanee prin e-mail și chat
Atragerea de noi piețe
Extinderea afacerilor dincolo de barierele geografice

Când Mihai și Ionuț au auzit despre proiect au vrut să se implice!

Ei au descoperit că X-Communications a angajat firme locale pentru a furniza servicii de instalare în bandă largă. Mihai și Ionuț au răspuns cererii de ofertă (caietului de sarcini) și au devenit contractanți. Dar acum au descoperit că munca de instalare pe care o fac pentru X-Communications necesită mai mult decât abilități de instalare! Ar putea avea nevoie de mai multe resurse decât au în prezent.

Alăturați-vă lui Mihai și lui Ionuț în timp ce:

Evaluează contractele și resursele actuale.
Identifică resursele necesare.
Definesc o structură de afaceri pentru a-și organiza și optimiza resursele.
Dezvoltă modalități de comunicare în cadrul structurii de afaceri.
Recunoașteți importanța bunei gestiuni financiare.
Recunosc oportunitățile de dezvoltare.

# 7.1 Identificarea Organigramei necesare funcționării optime a firmei

## 7.1.1 Revizuirea resurselor firmei

Mihai și Ionuț trebuie să evalueze activitățile curente ale firmei pentru a vedea dacă au resursele potrivite pentru a continua instalările de bandă largă pentru X-Communications și a oferi în continuare servicii clienților existenți.

Antreprenorii își revizuiesc adesea activitățile pentru a verifica în ce măsură firma își îndeplinește contractele. O evaluare periodică a progresului companiei poate dezvălui modalități de extindere a afacerii și de creștere a rentabilității.

Mihai și Ionuț își încep evaluarea prin revizuirea contractelor pe care le-au semnat. Contractul lor cu X-Communications le cere:

Un vehicul care poate transporta echipamentul de instalare
Rapoarte zilnice care detaliază activitatea lor de instalare
Raportarea săptămânală a utilizării inventarului
Finalizarea a cel puțin 20 de instalații pe săptămână
Rapoarte financiare trimestriale

De asemenea, și-au propus să ofere servicii excelente clienților și să-și dezvolte afacerea pentru ei înșiși.

Cu toate acestea, evaluarea contractelor aflate în derulare relevă câteva probleme:

Nu efectuează 20 de instalări pe săptămână.
Vehiculele lor nu sunt echipate pentru a transporta tot ceea ce este necesar pentru instalările de bandă largă (broadband).
Au rapoarte care nu au fost predate la termenraportare.
Ei nu desfășoară activitățile necesare pentru atragerea de noi clienți.
Mihai și Ionuț prezintă resursele curente. Revizuirea resurselor actuale le poate ajuta să înțeleagă de ce nu își îndeplinesc contractele. Tinerii trec în revistă resursele de personal (angajați și consilieri), echipamentele și resursele financiare, precum și sarcinile individuale pe care le îndeplinesc.

Ca majoritatea proprietarilor de afaceri mici, Mihai și Ionuț desfășoară multe activitatăți în firmă. Ei sunt proprietarii, managerii, contabili, vânzătorii, reprezentanții serviciului clienți, personalul administrativ și chiar personalul de întreținere!

Numărul activităților implicate în gestionarea unei întreprinderi mici poate fi copleșitor. Întreprinzătorii petrec adesea foarte mult timp desfășurând activități minore și nu mai au suficient timp pentru sarcinile importante. Mihai își petrece timpul cu echipamentele de întreținere, dar nurealzează activitățile de instalare pentru X-Communications. Ionuț petrece timpul pregătind rapoarte și completând dosare, dar pierde oportunitățile de a asista clienții și de a-realiza activitățile de marketing.
Este evident că Mihai și Ionuț au nevoie de resurse suplimentare pentru a-i ajuta să își îndeplinească toate contractele. Pentru a-și dezvolta afacerea, trebuie să-și extindă echipa de oameni care îi ajută și îi susțin.

Atunci când antreprenorii dau responsabilitatea de a îndeplini o anumită sarcină sau proiect unei alte persoane, se numește delegarea sarcinii. Au încredere în altă persoană pentru arealiza ativitatea. Delegarea este adesea foarte dificilă pentru antreprenori. Amintiți-vă, antreprenorii își încep de obicei afacerea pentru că ei cred că pot face ceva mai bun decât oricine altcineva!
Pașii procesului de delegare sunt:
1. Decideți ce activități doriți să delegați.
2. Definiți sarcina astfel încât ceilalți să poată înțelege care ar trebui să fie rezultatul. De exemplu: "Transferați durata și informațiile materiale din raportul zilnic al instalărilor în foaia de calcul care face parte din factură".
3. Determinați setul de competențe necesar pentru a finaliza sarcina. Identificați persoana a cărei competență corespunde cerințelor.
4. Alocați sarcina persoanei desemnate.
5. Solicitați feedback. Feedback-ul asigură îndeplinirea sarcinii.

Mihai și Ionuț încep să identifice sarcinile care pot fi delegate, întrebându-se:

Aceasta sarcină este impotantă pentru menținerea și dezvoltarea afacerii noastre?
Care este cel mai rău lucru care s-ar putea întâmpla dacă această sarcină nu este realizată corect?
Există altcineva care are mai multă experiență în acest domeniu decât noi?
Această activitate este repetitivă? Se face în același mod în mod regulat?
Este ușor să pregătești pe cineva să facă asta?

## 7.1.2 Definirea unei organigrame

Mihai și Ionuț au identificat mai multe activități pe care le-ar putea delega altor angajați. Cu toate acestea, după cum au fost avertizați de domnul Barbu, ei nu pot începe să angajeze personal, fără să-și organizeze mai întâi afacerea pentru a defini clar rolurile și responsabilitățile.

Modul în care o firmă își organizează activitatea se numește Organizarea afacerii. Organizarea afacerii este diferită de Organizarea juridică a unei firme. Organizarea afacerii organizează activitatea unei firme și definește cine este responsabil pentru finalizarea fiecărei activități. Organizarea juridică definește proprietatea unei firme.
Există patru tipuri de organigrame.
Organigrama funcțională
Componentele organigramei funcționale sunt departamentele; au sarcini comune, deoarece sunt similare și necesită îndeplinirea acelorași competențe. În cadrul acestei structuri, angajații au expertiză într-o abilitate specifică, cum ar fi abilitățile IT, contabilitate sau grafică. De exemplu, firma lui Mihai ar putea să-și structureze afacerile în departamentele administrativ, financiar, IT și de operațiuni. Organizarea funcțională lucrează cel mai bine atunci când firma are dimensiuni mai mici și oferă câteva produse similare sau chiar un singur produs.

Organigrama geografică
Componentele organigramei geografice au sarcini comune, deoarece se referă la o anumită zonă geografică. În cadrul acestei organigrame, angajații cunosc specificul unei anumite regiuni. De exemplu, firma lui Mihai ar putea fi organizată pentru a servi clienții din nordul, sudul, estul sau vestul orașului. Acest tip de organizare funcționează cel mai bine atunci când activitatea unei firme poate fi împărțită în anumite regiuni geografice.

Organigrama pe produs
Organigrama produsului grupează sarcinile sunt necesare pentru a produce și a vinde un anumit produs. În cadrul acestei organizări, angajații se concentrează pe un anumit produs sau pe o linie de produse. De exemplu, firma lui Mihai și-ar putea organiza activitatea într-o echipă de instalare a unei rețele la domiciliu, o echipă de instalare a unei rețele îmtr-o firmă mică și o echipă de formare. Această organizare funcționează cel mai bine atunci când o firmă oferă mai multe produse pe diferite piețe țintă.

Organigrama pe proiect
Organigrama unui proiect grupează activitățile aferente realizării unui anumit proiect. În cadrul acestei organizări, angajații cu diferite domenii de expertiză sunt grupați împreună pentru a finaliza un proiect. De exemplu, firma lui Mihai și-ar putea organiza activitatea în proiectul X-Communications, în proiecte pentru acasă și în proiecte pentru firme mici. Această structură funcționează cel mai bine atunci când o companie are o bază de clienți în schimbare.
Există avantaje pentru fiecare structură.

Organigrama funcțională:

Instruirea - Angajații calificați sunt grupați și învață unul de celălalt.
Specializare - Fiecare departament se concentrează pe domeniul său de expertiză.
Accesul facil la informații - modalitate eficientă de localizare a informațiilor referitoare la o anumită problemă.

Organigrama geografică:

Service – Fiecare componentă zonală înțelege nevoile pieței locale.
Luarea deciziilor - Majoritatea deciziilor pot fi luate rapid la nivel local.

Organigrama pe produs:

Comunicare - Fiecare departament se concentrează pe un singur produs.
Luarea deciziilor - Firma poate evalua cu ușurință succesul sau eșecul fiecărui produs sau a fiecărei linii de produse.

Organigrama pe proiect:

Comunicare - Fiecare echipă se concentrează pe un singur proiect.
Decizie - Firma poate evalua cu ușurință succesul sau eșecul fiecărui proiect.
Flexibilitate - Echipele de proiect pot fi ușor realocate la sfârșitul fiecărui proiect.

# 7.2 Crearea unei organigrame

## 7.2.1 Construirea organigramei

Deoarece firma de calculatoare a lui Mihai este mică și oferă doar câteva produse conexe, Mihai și Ionuț au decis să utilizeze o organigramă. În cadrul acestei organigrame, activitățile sunt organizate pe domenii de expertiză.

Aceste domenii de expertiză sunt cel mai frecvent identificate după cum urmează:

Finanțe - Acest departament urmărește, analizează și raportează modul în care o companie primește și distribuie bani. Sarcinile specifice din departamentul financiar includ crearea și gestionarea bugetului companiei, facturarea clienților, încasarea banilor de la clienți, luarea deciziilor de investiții și crearea rapoartelor financiare solicitate de părțile interesate.
Personal - Acest departament este numit și Resurse Umane. Oferă servicii legate de angajați. Activitățile din cadrul departamentului de personal includ angajarea, oferirea de feedback cu privire la performanța angajaților, instruirea, determinarea salariilor și definirea beneficiilor angajaților.
Vânzări și marketing - Acest departament comunică cu piața în scopul de a vinde produsele companiei. Activitățile din acest departament includ identificarea noilor clienți, furnizarea de servicii pentru clienți, prognoza vânzărilor, efectuarea cercetărilor de piață și pregătirea publicității.
Operațiuni - Acesta este departamentul unde este creat produsul. Operațiile ar putea avea sub-departamente, inclusiv achiziționarea, fabricarea, proiectarea, controlul calității și gestionarea inventarului. Sarcinile din cadrul departamentului de operațiuni includ programarea producției, achiziționarea materiei prime necesară producției, îmbunătățirea produselor, crearea produsului și rapoartele de producție.
Departamentul IT. Acest departament planifică activitățile legate de calculatoarele firmei, incluzând software-ul, hardware-ul, securitatea rețelei și aplicațiile Internet. Sarcinile din cadrul departamentului IT includ dezvoltarea și întreținerea site-ului web, gestionarea call center-ului pentru servicii pentru clienți și îmbunătățirea comunicării în cadrul firmei.
Administrație - Acest departament pregătește planul strategic pentru firmă. Acest departament facilitează comunicarea între celelalte departamente.
Deși orgamigramele sunt alcătuite din diferite departamente, oamenii sau departamentele din cadrul firmelor nu își desfășoară activitatea independent. De exemplu, departamentul financiar are nevoie de informații de la departamentul de vânzări pentru a pregăti bugetul firmei.

Atunci când un departament schimbă informații cu un alt departament, se numește comunicare interdepartamentală. O bună comunicare interdepartamentală economisește timp și bani pentru firmă. Imaginați-vă ce s-ar putea întâmpla dacă departamentul de vânzări a promis expedierea rapidă a unui produs de către un client doar pentru a afla că departamentul de operațiuni nu are materialul necesar pentru a crea produsul! Prin faptul că nu comunică între ele, departamentele de vânzări și operațiuni ar putea determina pierderea acestui client.

Crearea conexiunii la Internet în bandă largă extinde modurile în care departamentele din cadrul unei companii pot comunica cu ușurință. Noile resurse de comunicare includ:

Site-ul web ale firmei
Conferințe video sau emisiuni
Intranet (o rețea privată de calculatoare care poate fi accesată numai de către angajații firmei)
e-newsletter
e-mail

Majoritatea firmelor folosesc o combinație de instrumente de comunicare, inclusiv întâlnirile față în față!

## 7.2.2 Interacțiunea dintre departamente

Mihai și Ionuț și-au organizat firma în departamente funcționale, au definit modalitățile în care departamentele vor putea comunica și au identificat domeniile în care au nevoie de ajutor. Ei au organigrama și pot recruta primii angajați. Cu toate acestea, există o problemă. Ei nu au nicio experiență în recrutare! Din fericire, clientul lui Mihai, doamna Ionescu îi poate ajuta.
Mihai și Ionuț decid să externalizeze serviciul de recrutare către agenția de ocupare a forței de muncă a doamnei Ionescu. Outsourcing-ul (cunoscut și sub numele de angajare prin contract) este delegarea unei activități unui furnizor în afara firmei. La fel cum X-Communications și-a externalizat activitățile de instalare, firm lui Mihai externalizează activitățile de recrutare către Agenția pentru Ocuparea Forței de Muncă. Antreprenorii ambelor firme înțeleg beneficiile acestui mod de lucru:
O firmă poate satisface o necesitate urgentă cu antreprenori care au deja experiență și știu cum sărealizeze activitatea.
Contractul poate satisface o nevoie temporară pentru o activitate specifică.
Antreprenorii ajută la menținerea unei firme suficient de flexibile pentru a prelua numeroase tipuri de proiecte.
O firmă poate economisi bani angajând contractori în loc să recruteze noi angajați.
Prin externalizare, Mihai și Ionuț au acces imediat la expertiza personalului. Doamna Ionescu îi poate îndruma pe Mihai și Ionuț prin procesul de angajare:
1. Definiți necesitatea - ce sarcini vor îndeplini angajații? Ce abilități sunt necesare?
2. Descrierea postului - Ce responsabilități vor avea angajații? Ce salariu va câștiga?
3. Identificați potențialii angajați - Ce resurse vor fi folosite pentru a localiza potențialii angajați?

4. Interviu cu potențialii angajați - Cum sunt alese întrebările pentru interviu? Cum se prezintă perspectivele?

5. Faceți o selecție - Cine este cel mai bun candidat?

Prin externalizare, Mihai și Ionuț sunt, de asemenea, asigurați că respectă toate practicile legale și etice de angajare. Fără doamna Ionescu, aceștia ar trebui să investească un timp semnificativ în studierea legislației muncii sau riscând să facă o greșeală majoră.
Cu ajutorul doamnei Ionescu, Mihai și Ionuț și-au recrutat primii angajați: Ana- asistent financiar, va lucra în departamentul financiar; Darius- designer grafic, va lucra în departamentul de vânzări și marketing; iar Simona- tehnician IT, va lucra în departamentul IT.

Mihai și Ionuț și-au extins resursele de personal. Au nevoie de echipamente suplimentare (o camionetă mai mare) și resurse financiare pentru a-și îndeplini contractele actuale.

Noile departamente trebuie să colaboreze pentru a obține aceste resurse. Fiecare departament va contribui la procesul decizional:

1. Recunoașterea nevoii - Departamentul administrativ (Mihai și Ionuț) recunosc că mașinile lor actuale nu respectă contractul semnat cu X-Communications.

2. Identificarea opțiunilor - Departamentul IT definește ce caracteristici trebuie să aibă noua camionetă pentru a-și îndeplini contractul semnat cu X-Communications. Departamentul de operațiuni identifică diferite mașini care au caracteristicile necesare.

3. Evaluați opțiunile - Departamentul de Finanțe evaluează ce camionetă oferă cel mai mare beneficiu pentru cel mai mic preț posibil.

4. Luați o decizie - Departamentul administrativ revizuiește informațiile furnizate de celelalte departamente și decide ce camionetă să achiziționeze.
Atunci când antreprenorii au nevoie de echipament pentru afacerile lor, de obicei au opțiunea de a închiria echipamentele sau de a cumpăra echipamentul.

O achiziție este atunci când compania plătește un preț convenit pentru echipament. După efectuarea plății, firma deține echipamentul.

Un contract de închiriere este atunci când o firmă contractează utilizarea echipamentului pe o perioadă determinată de timp pentru un anumit preț. După terminarea perioadei, firma returnează echipamentul vânzătorului. Firma nu deține niciodată echipamentul.

Este mai bine să închiriezi sau să cumperi? Bună întrebare! Răspunsul depinde de obiectivele firmei.
Un contract de închiriere este mai bun dacă:

Firma nu are o dispnibilă o sumă mare de bani.
Firma nu dorește să fie restricționată de condițiile unui împrumut.
Firma trebuie să distribuie plățile pe o perioadă lungă de timp.
Afacerile firmei necesită actualizarea frecventă a echipamentelor.
Firma se află în faza inițială și nu este sigură de succes.
Echipamentul va fi utilizat la o perioadă relativ scurtă de timp.
O achiziție este mai bună dacă:

Firma își poate permite să utilizeze numerarul disponibil sau se califică pentru un împrumut.
Firma intenționează să utilizeze echipamentul pentru o perioadă lungă de timp.
Echipamentul nu necesită actualizări frecvente sau întreținere.
Echipamentul este folosit.
Condițiile de închiriere sunt complicate și confuze.
Echipamentul va fi utilizat frecvent.
Mașina pe care Mihai și Ionuț decid să o cumpere va fi mijlocul principal de transport al angajaților care fac instalările. Pentru că va fi folosit decât o camionetă obișnuită și pentru a reduce costurile că Mihai și Ionuț decid să cumpere o camionetă second-hand.

Ca majoritatea antreprenorilor mici, aceștia nu au destui bani pentru a plăti integral mașina. Ei trebuie să împrumute bani. Deși există mai multe tipuri de creditori, majoritatea urmează același proces de creditare. Pașii din procesul de creditare sunt:

1. Aplicație - Creditorul solicită informații care îl ajută să înțeleagă firma și situația financiară a acesteia. Informațiile generale includ suma de bani pe care firma dorește să o împrumute, pentru ce vor fi folosiți banii, fondul firmei, organizarea juridică și informații despre persoanele care conduc firma. Creditorii solicită, de asemenea, informații financiare specifice, cum ar fi un buget, un bilanț și o situație a fluxurilor de numerar. Aceste documente arată creditorului că firma are o bună gestiune financiară.

2. Istoricul plăților - un creditor va verifica dacă societatea are un istoric de plată la timp a facturilor și câte alte împrumuturi are firma.

3. Estimare - O estimare este determinarea valorii pentru ceva. Creditorii folosesc estimări pentru a se asigura că firma nu împrumută mai mult decât este necesar.

4. Decizie - Creditorul va împrumuta firmei banii sau va decide că este prea riscant și să refuze cererea firmei.
Activitate

## 7.2.3 Recunoașterea importanței creditului

Împrumuturile sunt riscante pentru creditor. Există întotdeauna posibilitatea ca împrumutatul să nu plătească împrumutul. Înainte să-și investească banii, creditorii încearcă să înțeleagă reputația individului sau a firmei ca debitor. Împrumutatul își plătește facturile? Plătesc la timp? Această reputație este adesea menționată ca istoricul creditului.

Istoricul creditului este unul dintre cele mai importante bunuri pe care le poate avea o firmă, chiar dacă nu poate fi înregistrat în bilanț.

Investitorii au multe modalități de a face schimb de informații despre debitori. În aproape toate țările există baze de date care înregistrează cât de repede o firmă își plătește facturile, cât de mare este datoria firmei și cât timp o firmă a fost în afaceri. În multe țări există birouri de credit. Un birou de credit colectează informații de la creditori despre obiceiurile de plată ale unei firme. Ei folosesc aceste informații pentru a atribui un scor de credit care arată modul în

care a fost utilizat un credit. Un birou de credit nu ia decizia de a aproba un împrumut. Cu toate acestea, un creditor utilizează informațiile furnizate de biroul de credit pentru a ajuta la evaluarea riscului.

Construirea unui istoric al creditului poate fi frustrant la început. Creditele care se acordă pentru prima dată nu au istoric de credit pentru a fi evaluate. Fără credite existente, creditorii se vor baza pe alți indicatori ai responsabilității financiare, inclusiv conturile bancare, istoricul rezidenței și istoricul locurilor de muncă.
Construirea unei istorii de credit este o prioritate atât pentru firme, cât și pentru persoane fizice. Cu toate acestea, antreprenorii trebuie să aibă grijă să solicite credite individuale și de afaceri. Separarea creditelor protejează atât antreprenorul, cât și firma. De exemplu, dacă o afacere nu reușește, istoricul de credit al antreprenorilor nu este afectat și bunurile personale sunt protejate.

Pentru a începe construirea unui credit personal:

Stabiliți o relație cu creditorul. Dacă este posibil, deschideți un cont la creditor. Faceți cunoștință cu oamenii care iau decizii de creditare. Lăsați-i să știe că aveți un plan pentru stabilirea unui istoric de credit bun.
Arătați stabilitate. Construiți un istoric stabil al ocupării forței de muncă. Locuiți în același loc o perioadă de timp.
Întrebați proprietarii sau vecinii pentru referințe personale.
Începeți cu un împrumut mic. Încercați să obțineți un împrumut mic de la cineva pe care îl cunoașteți. Rugați-l să raporteze biroului de credit că împrumutul este plătit la timp sau să vă oferă o scrisoare de referință. Deschideți un cont pentru plăți mici. Multe magazine de vânzare cu amănuntul vor oferi credite limitate persoanelor fizice.
Gestionați conturile. Plata la timp a creanțelor este cel mai important pas în stabilirea unui istoric de creditare bun.
La fel ca și creditul personal, creditul pentru dezvoltarea firmei are un plan. Antreprenorii pot începe prin:

Înregistrarea firmei. Este dificil pentru un investitor să vadă o firmă ca fiind separată de antreprenor dacă afacerea nu are identitate legală.
Stabilirea unei structuri juridice de afaceri. Acest lucru asigură unui investitor că afacerea este mai mult decât un hobby pentru antreprenor.
Stabilirea unei relații cu creditorii. Acest lucru este la fel de important în mediul de afaceri ca și în mediul personal.
Contactați biroul de credit și înregistrați firma. Prin înregistrarea la biroul de credit, acesta poate începe să colecteze informații de credit despre firma.
Utilizarea furnizorilor pentru a ajuta la crearea istoricului creditului solicitându-le să acorde credit firmei și să raporteze plățile biroului de credit.
Monitorizarea biroului de credit. Contactați în mod regulat biroul de credit pentru a vă asigura că primesc informațiile corecte despre firmă.
Gestionarea conturilor. Plata facturilor la timp este cea mai bună modalitate de a construi un bun istoric de credit.

Construirea unui bun istoric de credit necesită timp, dar merită.
Firma lui Mihai a plătit facturile la timp, a menținut înregistrările financiare complete și exacte și are un plan de afaceri bine gândit. Astfel, Mihai și Ionuț au primit fondurile necesare pentru a cumpara o mașină!

### 7.3.1 Recunoașterea oportunităților de dezvoltare

Mihai și Ionuț nu și-au îndeplinit contractele de afaceri. Ei și-au evaluat firma, au identificat resursele necesare și au achiziționat aceste resurse. Au folosit mai multe instrumente de-a lungul drumului, inclusiv externalizarea, cooperarea interdepartamentală, managementul financiar și utilizarea eficientă a creditelor.

Ei au construit o organigramă capabilă să sprijine firma lor aflată în creștere.

Acum, echipa lui Mihai are o nouă provocare. Firmele achiziționează serviciul de bandă largă pentru a obține o conexiune la internet mai rapidă. Dar, ei nu sunt conștienți de serviciile suplimentare pe care le oferă o conexiune de bandă largă.

Antreprenorii știu că ceea ce unii oameni văd ca o problemă poate fi o oportunitate de afaceri. Ei au posibilitatea de a vinde acestor clienți servicii suplimentare!

Deoarece conexiunea la Internet folosind banda largă (broadband) oferă o gamă largă de frecvențe, datele pot fi transferate rapid. Transferul de date utilizând o conexiune de bandă largă este de aproximativ 20 de ori mai rapid

decât o conexiune dial-up! De ce este important acest lucru? Deoarece multe servicii Internet necesită viteză pentru transferul adecvat de date. Unele dintre aceste servicii sunt:

Rețele fără fir
Posibilitatea site-urilor web de comerț electronic să proceseze imediat achizițiile
Videoconferința
E-mail cu atașamente mari
Comunicare VoIP
Redarea sau primirea fișierelor video
Redarea sau primirea fișierelor muzicale
Site-uri de rețele sociale
Jocuri
Echipa a identificat mai multe servicii noi  ca oportunități de afaceri. Identificarea oportunităților este primul pas în procesul de luare a deciziilor. Pașii procesului includ:

1. Identificați oportunitățile.

2. Cercetați oportunitățile.

3. Evaluați cercetarea.

4. Luați o decizie sau ajungeți la o concluzie.

Echipa decide să studieze opțiunile pentru a vedea care sunt cele mai solicitate servicii. Departamentele administrativ, de vânzări, marketing și IT au colaborat la elaborarea sondajului.

După evaluarea rezultatelor sondajului, Mihai și Ionuț decid să-și extindă linia de produse pentru a include proiectarea și întreținerea site-urior, instalarea VoIP și instruirea angajaților pentru utilizarea acestor servicii.
Mihai și Ionuț sunt foarte încântați de vânzarea de servicii suplimentare clienților. Cu toate acestea, au uitat că contractul pe care l-au încheiat cu compania X-Communications le interzice să vândă servicii suplimentare prin firma lui Mihai fără autorizație scrisă.

Un contract formalizează un acord între părți și extinde acordul pentru a include sancțiuni în cazul în care acordul este încălcat. De exemplu, dacă Mihai și Ionuț vând servicii suplimentare clienților X-Communications, X-Communications ar putea impune o penalizare firmei lui Michael. Aceste penalizări sunt executorii prin lege.

Fiecare cuvânt din contract este important. Datorită complexității majorității sistemelor juridice, folosirea unui avocat sau a unui consilier juridic pentru a asista la redactarea și revizuirea unui contract protejează părțile de la încheierea contractelor pe care nu le înțeleg pe deplin. Mihai și Ionuț sunt norocoși că consilierul lor juridic, domnul Barbu, și-a amintit de această clauză din contractul lor!

Contractul lor cu X-Communications le interzice vânzarea de servicii suplimentare clienților care au achiziționat conexiune la Internet în bandă largă. Echipa trebuie să-și schimbe planurile pentru a extinde linia de produse. În loc să le vândă direct clientului, acestea trebuie să vândă mai întâi ideea de a oferi servicii suplimentare X-Communications.

### 7.3.2 Vânzarea unei idei

Vânzarea unei idei implică aceleași abilități ca și vânzarea unui produs. O greșeală frecventă în vânzări este să consideri că este suficient să spui clientului despre produs sau idee. Agenții de vânzări descriu adesea caracteristicile unui produs. Cu toate acestea, vânzătorii de succes știu că cheia vânzării este explicarea modului în care caracteristicile unui produs oferă un beneficiu clientului.

Care este diferența dintre o caracteristică și un beneficiu? Caracteristicile sunt detaliile specifice ale produsului; beneficii sunt nevoile clienților deservite de aceste detalii. De exemplu, o caracteristică a conexiunii la Internet în bandă largă este rata de transfer. Beneficiul ratei de transfer este acela că permite clientului să acceseze noi servicii Internet care pot contribui la creșterea afacerii lor.

Mihai și Ionuț trebuie să convingă X-Communications că adăugarea noilor servicii va oferi un beneficiu atât clientului, cât și X-Communications.

Ele încep prin identificarea unora dintre beneficiile pe care X-Communications le-ar avea:

Menținerea clienților - Clienții vor depinde de conexiunea lor în bandă largă pentru a sprijini noile servicii.
Creșterea bazei de clienți – Noile servicii pot atrage noi clienți.
Relații publice bune - clienții mulțumiți vor vorbi despre noile servicii în bandă largă.
Fidelitatea contractorului - Antreprenorii vor dori să ofere servicii excelente clienților, astfel încât să aibă posibilitatea de a vinde servicii suplimentare.

În continuare, Mihai și Ionuț trebuie să comunice aceste beneficii printr-o prezentare adresată conducerii firmei X-Communications.
Prezentarea de la X-Communications nu este prima prezentare făcută de Mihai și Ionuț și nu va fi ultima! În mediile de afaceri, antreprenorii și angajații lor sunt adesea chemați să facă prezentări. Există multe tipuri diferite de prezentări.

Forme comune de prezentări de afaceri:

Prezentarea vânzărilor - este o prezentare în care vorbitorul încearcă să convingă publicul să cumpere un produs.
Discurs motivațional - Această prezentare este concepută pentru a crea entuziasm. Scopul vorbitorului este de a motiva publicul să atingă un anumit scop.
Interviu de angajare - un interviu de angajare este o ocazie perfectă de a arăta companiei cum va beneficia de angajarea vorbitorului.
Întâlniri de afaceri - Deseori, angajații sunt rugați să prezinte rezultatele sau proiectele de performanță ale departamentelor altor membri ai echipei. Scopul vorbitorului este de a informa ceilalți membri ai firmei despre activitățile departamentului lor.
Sesiunea de instruire - o prezentare de formare este concepută pentru a preda publicului o calificare.

Antreprenorii știu că atunci când fac o prezentare unui client (sau oricărei părți interesate), modul în care se prezintă este la fel de important ca informațiile pe care le prezintă.
Mihai și Ionuț revizuiesc abilitățile de prezentare importante.

Abilitățile de vorbire includ:

Gândiți-vă înainte de a vorbi.
Vorbiți cu voce plăcută.
Alegerea cuvintelor în mod eficient, folosind gramatica și pronunția corectă.
Obțineți feedback și păstrați legătura cu auditoriul.
Fii discret și sincer.

Abilitățile de ascultare activă includ:

Folosiți o postură sigură, relaxată și mențineți contactul vizual.
Nu încercați să ghiciți ce s-ar putea spune în continuare sau să planificați un răspuns înainte ca vorbitorul să încheie.
Ascultați cu atenție. Lăsați interlocutorul să vorbească fără întrerupere.
Comentarii cum ar fi "Vă rog, continuați" și "Înțeleg punctul de vedere", reprezintă manifestarea interesului.
Adresați întrebări pentru a clarifica informații sau pentru a solicita mai multe detalii.
Zâmbiți și fiți agreabil, nu conflictual sau defensiv.
Fiți pregătiți să oferiți feedback.
Luați notițe dacă situația o cere.

Aspectul personal include:

Purtați de haine care sunt ordonate și curate.
Purtați pantofi care sunt lustruiți și în stare bună.
Coafura cu aspect elegant.
Aplicați parfum și machiaj în mod cu moderație.
Având unghii curate și îngrijite de o lungime rezonabilă.
Îmbrăcăminte conservatoare.

Cu toate că obiectivele prezentărilor pot fi diferite, majoritatea prezentărilor urmează aceeași schiță de bază. Acestea au trei secțiuni principale:

Introducere - Este important ca prezentatorii să atragă atenția publicului în introducere. În această secțiune, prezentatorii identifică clar subiectul și introduc pe scurt principalele puncte care vor fi discutate. Prin relaționarea acestor puncte cu nevoile sau obiectivele audienței, prezentatorii pot dobândi interes pentru prezentare.
Corp - În corpul prezentării, prezentatorii susțin punctele principale cu fapte, opinii ale experților și experiență personală. Un bun prezentator folosește o combinație între aceste instrumente pentru a păstra interesul publicului.
Concluzie - Concluzia analizează principalele puncte. Prezentatorii subliniază ce doresc să își amintească publicul.
Se spune adesea că în timpul unei prezentări, prezentatorii vor spune publicului ce îi vor spune, îi vor spune și apoi îi vor spune ce le-au spus!

# 7.4. Rezumat

## 7.4.1 Rezumat

Afacerile lui Mihai și Ionuț continuă să crească! Ei au extins cu succes firma lui Mihai și sunt pregătiți să facă față provocărilor unei firme în creștere. Dar calea spre creștere nu a fost întotdeauna netedă. La începutul călătoriei lor nu și-au îndeplinit contractele semnate cu clienții lor.

Mihai și Ionuț au analizat modul în care funcționa firma pentru a descoperi de ce nu au avut performanțe pe măsura așteptărilor. Ei au învățat că trebuie să delege activitățile pentru a se asigura că fiecare activitate de afaceri a fost efectuată în cel mai bun mod posibil.

De asemenea, ei aveau nevoie să-și organizeze firma astfel încât sarcinile să fie clar definite. Ei au analizat cele patru tipuri de organigrame: funcțională, geografică, pe produs și pe proiect.

Organigrama funcțională se potrivește firmei lor. Mihai și Ionuț au creat departamente care să îndeplinească diferite funcții. Activitatea firmei include acum următoarele departamente: financiar, resurse umane, vânzări și marketing, operațiuni, administrativ și IT.

Recrutarea angajaților pentru aceste departamente necesită o înțelegere a practicilor legale și etice de angajare. Pentru că nu aveau această expertiză, Mihai și Ionuț au externalizat activitatea de resurse umane către Agenția pentru Ocuparea Forței de Muncă a doamnei Ionescu. Cu ajutorul ei, au învățat pașii din practica de angajare:

Definirea necesitatea.
Descrierea postului.
Identificarea potențialilor angajați.
Intervievarea potențialii angajați.
Selectarea viitorilor angajați.

Mihai și Ionuț au învățat importanța unui bun istoric de credit atunci când noua lor echipă a lucrat împreună pentru a cumpăra o camionetă pentru companie. Un bun istoric de creditare este unul dintre cele mai importante bunuri pe care o persoană sau firmă le poate avea.

După recrutarea angajaților de care aveau nevoie, Mihai și Ionuț erau gata să continue să-și dezvolte firma. Ei au identificat o oportunitate de afaceri în a oferi noi servicii prin sondarea opiniei clienților lor. Consilierul juridic le-a reamintit importanța contractelor și au realizat faptul că în contractul lor cu X-Communications este o clauză care le interzice vânzarea de noi servicii fără autorizație scrisă.

Echipa și-a folosit aptitudinile pentru a crea o prezentare care să convingă conducerea firmei X-Communications să permită firmei lui Mihai să ofere noi servicii clienților X-Communications. Ei au utilizat abilitățile de vorbire și de ascultare activă și au prezentat propunerea lor într-o manieră profesională.

Prin crearea unei organigrame, dezvoltarea competențelor de angajare, delegarea responsabilităților și stabilirea unui bun istoric al creditului, Mihai și Ionuț au construit o bază bună pentru firma lor.

Felicitări! Ați finalizat studiul de caz Crearea unei firme. Furnizarea serviciilor de bandă largă continuă să crească în importanță, deoarece mai multe firme mici descoperă oportunități de e-Business.

**Model testare cunostințe.**

Care trei abilități sunt exemple de abilități "sfot"? (Alegeți trei.)

- instalarea software-ului
- rezolvarea problemelor
- comunicare eficientă
- depanare de rețea
- încredere
- repararea echipamentelor

Care afirmație descrie corect o strategie utilizată în ascultarea activă?

- Fii relaxat, încrezător și menține contactul vizual.
- Încercați să anticipați ce va spune vorbitorul în continuare.
- Planificați un răspuns înainte ca vorbitorul să înceapă să vorbească.
- Întrerupeți vorbitorul ori de câte ori aveți o întrebare relevantă.

Completează spațiul liber.

Dacă venitul unei afaceri depășește costurile sale, banii care rămân se numesc.

_____

Care dintre cele trei surse de finanțare ar fi considerate finanțare tradițională a afacerilor? (Alegeți trei.)

- împrumuturi pentru afaceri
- vânzarea de active
- fonduri personale
- acorduri de barter
- investitori privați
- împrumut garantat cu propietatea ta (casa)

Un student dorește să înființeze și să dețină o afacere de service echipamente IT, care este finanțată printr-un împrumut de la părinții săi. Ce tip de afacere va începe studentul?

- **PFA** – Persoană fizică autorizată
- **II** – Întreprindere Individuală
- **SRL**– Societate cu răspundere limitată
- **IF** - Întreprinderea familială,
- **SA** - Societatea pe acțiuni
- **ONG** - Organizațiile non-guvernamentale

Ce abordare promoțională ar trebui să o aleagă o persoană pentru o nouă afacere atunci când costurile reduse și un public țintă locală sunt cele mai importante?

- comunicate de presă
- îmbrăcăminte promoțională
- anunțuri media
- fluturași și pliante

O persoană a creat un nou sistem de operare care a eșuat și a estimat că peste 100.000 de dolari au fost cheltuite în costuri și au fost cheltuite peste 3.000 de ore de timp personal. Care este termenul folosit pentru a descrie valoarea totală calculată pentru ceea ce a încercat această persoană?

- cost de oportunitate
- fonduri transferate
- muncă redusă
- venituri pierdute

Ce acțiune a unui student reflectă spirit antreprenorial?

- să înceapă un nou grup de studiu la școală
- împrumută bani de la prieteni și de familie pentru a plăti cărțile scolare
- oferă pentru curățarea garajului unui vecin, deoarece vecinul are dizabilități fizice
- cumpăra echipamente de rețea folosite pentru a le vinde studenților