



# METODOLOGIE DE CONSULTANȚĂ ȘI MENTORAT

Mai 2022

## Cuprins

Preambul.....	2
Etapa I - Perioada până la înființarea firmei.....	3
Perioada stagiilor de practică .....	3
Prezentarea partenerului de practică .....	3
Obiective de investigat / Componente ale raportului de practică:.....	3
Sediul și punctul de lucru.....	3
Când încep să curgă termenele calendaristice (luna 1, Anul 1 ș.a.m.d.).....	4
Recomandări generale de business, înainte de demararea afacerii.....	5
Marketing și promovare înainte de începerea business-ului: .....	5
Management operațional.....	7
Finanțele afacerii.....	7
Recomandări pentru implementarea afacerii .....	10
Management strategic.....	10
Marketing și promovare .....	11
Management operațional.....	11
Finanțele afacerii.....	12
Incheierea primului an de activitate.....	13
Dezvoltarea activității începând cu anul al 2-lea .....	20
Planul meu de vanzari - model.....	26
Modelul Meu de Business.....	27



## Preambul

Această metodologie are rolul unui ghid care să fie util în conturarea profilului de om de afaceri al antreprenorului beneficiar al finanțării - ajutorului de minimis, El este conceput ca o adresare directă a unui mentor experimentat cu care tinerii antreprenori vor putea interacționa și după încheierea colaborării cu mentorul desemnat în proiectul JBA.

Ghidul de față te va însoți atât pentru etapa dinaintea înființării întreprinderii, atunci când validezi sau rafinezi anumite aspecte din Planul de afaceri, te pregatești din punct de vedere logistic, birocratic și al calculelor financiare pentru afacerea viitoare, cât și ulterior, pe parcursul dezvoltării afacerii.

. Vom detalia elemente care țin de:

- management strategic, strategie de dezvoltare, plan de acțiune;
- marketing și promovare, atât în online cât și în offline, piața țintă, plan de vânzări
- managementul operațional - al producției de bunuri, respectiv al livrării serviciilor specifice business-ului tău
- finanțele afacerii - cum știi că ești pe drumul cel bun din punct de vedere financiar (bugete, estimări, control cash-flow, depășire Prag de rentabilitate etc)
- surse de finanțare alternative pentru modernizare și extindere.
- indicatori relevanți în funcție de stadiul afacerii



## Etapa I - Perioada până la înființarea firmei

### Perioada stagiilor de practică

Având scopul de a surprinde experiențe reale de administrare a unei afaceri similare, această perioadă este o oportunitate de a combina informațiile din întreprinderea partener cu ghidajul mentorului alocat în cadrul proiectului.

Scopul stagiului de practică: cunoașterea funcționării unei organizații din domeniul celei pe care o înființați și dezvoltarea – consolidarea competențelor antreprenoriale – manageriale.

Logica parcursului de practică presupune o viziune critică similară modelului de business (vezi conținutul Business Model Canvas), în continuare regăsiți recomandări tematice.

### Programul de practică

- Desfășurarea pe zile a celor 40 de ore planificate

### Prezentarea partenerului de practică

Obiective de investigat / Componente ale raportului de practică:

- Valoarea propusă prin produsele (bunuri materiale, nemateriale, servicii)
- Piața țintă deservită și potențială (incl. Evoluția domeniului, poziționare)
- Managementul relației cu consumatorii / clienții (forme și canale de ofertare, vânzare, distribuție, etc)
- Politică de promovare / comunicare (imagine, branding, publicitate & reclama)
- Procese și operații cheie (tehnologii folosite, fluxuri interne)
- Surse de aprovizionare, parteneri de afaceri
- Rezultate financiare (venituri, cheltuieli, indicatori de performanță)
- Organizarea întreprinderii
  - Departamente / Compartimente funcționale
  - Software de gestiune – ERP, CRM
  - Elemente de managementul calității (certificare ISO)
  - Resurse umane & salarizare
  - Aspecte juridice & fiscale (contracte, declarații, etc)
  - Sisteme de încasări și plăți (banca, trezorerie, etc)
  - Nivel de digitalizare
- Procesul decizional (fundamentare, transmitere, control - raportare)

Profilul antreprenorial / managerial

### Sediul și punctul de lucru

Cât mai repede să aveți confirmată locația de desfășurare a activității, atât ca sediu social cât și ca punct de lucru e cazul și dacă acestea diferă. Ambele trebuie să fie în mediul urban, Regiunea Centru, așa cum se specifică în prevederile aferente programului.





Primul moment în care puteți încheia contractul de închiriere, comodat (sau alte forme legal acceptate) este la momentul înființării activității, odată cu depunerea actelor de înființare. Așadar, stabiliți acorduri de principiu sau alte forme pe care să vă bazați, pentru a vă securiza locația, dacă aceasta este definitorie pentru evoluția afacerii.

*Situații particulare:* în cazul în care nu ați găsit încă locația optimă (de exemplu, pentru industrie alimentară sau pentru evenimente, acest aspect fiind important în dezvoltarea firmei), puteți avea și un sediu provizoriu. Recomandăm să nu ajungeți într-o astfel de situație, mai ales în activitățile dependente de locație, însă din punct de vedere legal este o variantă permisă. Iar ulterior, după înființarea firmei, puteți găsi punctul de lucru dorit, însă toate aceste modificări, eventuale mutări ale spațiului, constituie costuri care vor trebui suportate din resursele firmei, nemaifiind eligibile la acel moment.

### Când încep să curgă termenele calendaristice (luna 1, Anul 1 ș.a.m.d.)

Conform răspunsului primit de la Autoritatea de Management, lunile începe să se considere de la momentul semnării Contractului de Finanțare.

### Implicații

- dacă ai un tip de activitate care necesită avize, așteptarea unor proceduri după înființarea firmei, sau dacă generarea veniturilor depinde de anumite amenajări ale spațiului, de sosirea unui echipament-cheie și alte situații similare, poți lua în calcul înființarea firmei cât mai curând, inițiezi acele activități (amenajare, contractare echipament etc), iar semnarea Contractului poate fi mai târziu, până în data de 30 iunie 2022. Urmează ca de acolo să curgă termenele de 12 luni și toate celelalte care țin de derularea și monitorizarea proiectului.
- În vederea ajustării Planului de afaceri și retransmiterii lui, în special la capitolul buget, finanțare din surse proprii, eventuale creșteri de cheltuieli în primele 12 luni, care să necesite o co-finanțare mai mare, sau elemente care țin de atragerea primilor clienți, ia în considerare faptul că se vor accepta doar ajustări care ar fi menținut același punctaj, sau l-ar fi îmbunătățit la momentul evaluării Planului de afaceri în prima sa formă.

### Exemple de modificări acceptate:

- realocarea de sume în interiorul subvenției, fără a modifica alte caracteristici financiare ale proiectului. Aceste modificări ar fi menținut același punctaj la momentul evaluării.
- dacă vei crește suma cu care poți pre-finanța activitatea, din surse proprii sau împrumutate, până la încasarea primei tranșe.
- dacă vei crește suma cheltuielilor totale din primul an (subvenția rămânând aceeași), într-un mod realist. Aceasta ar însemna că ai o posibilitate mai mare de a efectua cheltuieli în afara celor din subvenție, respectiv cele neeligibile, și ne arată un angajament financiar mai mare la care te poți angrena pentru a derula în bune condiții proiectul.

Exemple de modificări care nu vor fi acceptate, deoarece dacă ar fi fost trecute în prima formă a Planului de afaceri, ar fi diminuat punctajul:

- ajustări ale resurselor umane, norma sau tariful orar.
- orice situație în care vreun client potențial, pe care ai contactat la momentul scrierii Planului de afaceri nu s-ar concretiza, te va determina să cauți soluții pentru găsirea altor clienți, pentru a îți îndeplini țintele propuse.





## Recomandări generale de business, înainte de demararea afacerii

Încă dinainte de începerea activității, este bine să ai o abordare strategică a afacerii tale. Deși există capcana de a considera că, oricum, mulți parametri ai business-ului se vor schimba pe parcurs, aceasta nu înseamnă să nu ai niciun plan. Practic, de aceea ai Planul de Afaceri.

Rolul Planului de afaceri nu este doar acela de:

- a urmări cheltuielile aferente subvenției și buna desfășurare a primelor faze de dezvoltare ale firmei, ci și:
- rol de management strategic al afacerii tale. Încă de la începutul afacerii te-ai gândit la cum vei livra valoare clienților tăi (acel "Value Proposition" cu care vii spre piață), cum vei poziționa serviciile, ai studiat concurența, ai estimat prețurile produselor și serviciilor pe care le vei vinde. Odată cu începutul afacerii vei valida sau vei modifica ipotezele avute în vedere.

Peste 1 an de zile sau 2 ani de zile, s-ar putea ca Planul de afaceri să difere semnificativ, de aceea, el este un instrument dinamic.

### Marketing și promovare înainte de începerea business-ului:

- Vorbește cu primii clienți, reconfirmă cu ei că începi afacerea. Dacă estimezi și când începi producția și/sau vânzările, spune-le acest lucru. Pot fi primii clienți pe care să contezi. Nu te limita, însă, doar la aceștia. Din practică, știm că unii se răzgândesc până începi efectiv, sau pot întârzia comanda efectivă. Așadar, largește paleta de clienți potențiali din primele luni. Ideal, să îți propui un număr dublu de clienți față de cât ai scris în Plan, pentru a realiza cel puțin cât ți-a propus inițial.
- Definește cât mai clar profilul de client, dacă vrei pune un nume sau o poreclă acestui profil de client.

Exemple:

- vând produse de panificație, iar clientul meu "Gabriel" este salariat și cumpără pâine seara după ce se întoarce de la birou și știind că nu mai are în frigider, sau în weekend când își face cumpărăturile pentru saptamâna următoare. El având încredere în calitatea pâinii, va cumpăra de la mine cu o frecvență de...
- realizez rochii de ocazie, iar clienta mea "Georgeta" merge la evenimente de X ori pe an, are venituri lunare în intervalul .... și este dispusă să plătească o sumă în intervalul [ ] pentru rochiile realizate de mine. Ii place să îi propun variante și ea să aleagă / sau vine direct cu un model predefinit, pe care l-a văzut...
- mă ocup cu design site-uri, iar clientul meu "Alex" este mic antreprenor, cu un SRL sau PFA, care vrea să se promoveze în online. El are o cifra de afaceri anuală în intervalul [ ] și este dispus să aloce pentru realizare website o sumă între [ ] În timp, vei rafina acest profil, îți vei cunoaște mult mai bine clientul.



Acest tip de client este cel mai probabil să cumpere de la tine. Nu înseamnă că nu vor fi și alții, ocazionali, cu o anumită pondere în cifra de afaceri.

**Notă:** este posibil să ai două tipuri de clienți, pentru două sau mai multe servicii diferite. Crează-ti două profile, două tipologii principale.

Realizează-ți un Plan de vânzări. La finalul acestei Curricule ai un model pe care îl poți folosi în practică.

Exceptând business-urile de tip "magazin", unde vânzările depind de traficul zonei, iar o parte din trecători se vor opri și vor cumpăra de la tine, pentru celelalte business-uri trebuie să estimezi :

- un număr de Lead-uri, adică de clienți potențiali cu care vei discuta direct. Câte întâlniri 1-la-1 vei avea, pentru a propune produsele sau serviciile tale. Câte emailuri vei trimite, către cei interesați? (a se avea în vedere aici prevederile GDPR) Cu câți dintre aceștia vei ajunge în stadiul de a face o oferta?
- și o rată de conversie (Rc), cu alte cuvinte câți dintre cei care sunt potențiali devin și efectivi, cumpărând de la tine.

Când ești înaintea de demararea afacerii, ești în zona presupunerilor. Te documentezi, poți întreba alți anteprenori din domenii similare cu al tău, care sunt ratele de conversie în general, pe segmentul în care activezi. Dar în principiu, aceste rate vor depinde și de abilitatea ta și a echipei tale de a convinge, de a urmări clientul potențial și de a concretiza vânzarea. Mai ales în servicii, lead-urile pot rezulta și din recomandări ale clienților multumiți.

Lead-uri	x Rata de Conversie	Rezultat final
<p>Exemplul 1: servicii curățenie</p> <p>- prezint oferta mea, sau afla de oferta mea, prin pliante</p> <p><b>10 firme potențiale</b></p>	<p>Dintre care 40% ne contactează pentru o discuție și o ofertă, iar în final jumătate din cele cărora le facem o oferta aleg să lucreze cu noi</p> <p><b><math>x 40\% \times 50\% = 20\% = Rc</math></b></p>	<p><b>2 firme devin client</b></p>
<p>Exemplul 2: lucrări de construcții sau amenajări (design, peisagistică) etc.</p> <p>- am <b>10 întâlniri</b> cu clienți potențiali</p>	<p>Dintre aceștia, 8 îmi cer o ofertă, iar în final, jumătate doresc să lucreze cu echipa mea</p> <p><b><math>x 80\% \times 50\% = 40\% = Rc</math></b></p>	<p><b>4 clienți noi</b></p>
<p>Exemplul 3: dintr-o campanie de marketing online, anunțul meu a avut 8.000 de vizualizări, iar 1% dintre cei care au văzut, m-au contactat pentru o ofertă</p> <p><b><math>8.000 \times 1\% = 80 \text{ lead-uri}</math></b></p>	<p>Dintre aceștia, o zecime aleg în final oferta mea</p> <p><b><math>x 10\% = Rc</math></b></p>	<p><b>8 clienți noi</b></p>



**Notă:** chiar și la business-urile de tip "magazin", atât offline (stradal, Mall, spațiu comercial), cât și online, poți folosi o Rată de Conversie de tipul:

*Intr-o zi, pe strada pe care voi avea magazinul trec 2.000 de persoane prin fața lui, dintre care 2% se opresc și intră în magazin, iar două treimi dintre aceștia cumpără =>*

$$2.000 \times 2\% \times 0,67 = 40 \times 0,67 = 27 \text{ de cumpărători într-o zi.}$$

Aceasta ipoteză cu care pornești o poți ajusta chiar după primele câteva luni, când îți vei da seama în realitate ce trafic și câți cumpărători zilnici ai.

### Management operațional

- acum ești încă în stadiul de organizare, importante fiind locația, discuțiile cu furnizorii pentru a anticipa când ajung echipamentele (dacă e cazul), sau cu ce frecvență trebuie să achiziționezi materii prime.
- imaginează-ți fluxul operațional care va avea loc.
- ia în calcul și scenarii de avarie: ce se întâmplă dacă se defectează un echipament, câte comenzi ai putea pierde, sau ce întârzieri pot apărea?

### Finanțele afacerii

- revizuire Business Plan, actualizare proiecții venituri și cheltuieli, dacă este cazul, conform celor detaliate mai sus.
- Ai solicitări specifice din partea furnizorilor de materii prime, locație în chirie, echipamente care te pot pune în dificultate?
  - verifică la ce momente trebuie plătite achizițiile de la furnizori
  - chiria pe spațiul pe care îl vei utiliza - trebuie să plătești în avans câteva luni? Trebuie să virezi vreo garanție?
  - achizițiile de materii prime: furnizorii îți pun condiții să achiziționezi anumite cantități? Cu o anumită frecvență?

Planifică-ți din timp cum vei soluționa aceste situații. Nu te baza doar pe prima tranșă din subvenție, ci ai în vedere soluții de rezerva în caz că banii primei tranșe întârzie din motive birocratice

- Ai în vedere atragerea de resurse în primele luni ale afacerii, mai ales până vei încasa prima tranșă din subvenție. Gandește-te la scenarii care să ofere flexibilitate, de tipul celor de mai jos, sau o combinație între cele de mai jos:
- în caz că întârzie prima parte a subvenției, angajează oamenii mai târziu, dar fără a depăși cele 6 luni de la semnarea Contactului de Finanțare





- pot mobiliza suma de [...] RON] din surse proprii, sau din surse împrumutate pe care le voi rambursa într-un interval de maxim [ ]
- pot genera venituri încă din primele zile după înființarea firmei, ceea ce mă ajută să susțin o parte din cheltuielile primelor luni, etc.
- ai încă de la început în vizor Pragul de rentabilitate, ca reper pe termen mediu:
  - Câte "unități" trebuie să vând (pe zi/pe lună, sau cum este relevant pentru afacerea respectivă) pentru a atinge Pragul de rentabilitate?

Exemple:

Croitorie pentru femei: câte rochii trebuie să livrez pe lună pentru a fi pe profit? Dacă este relevant, poți exprima și câte pe săptămână.

Sucuri naturale: câte pahare de suc trebuie să vând pe zi, pentru a avea venituri mai mari decât cheltuielile (inclusiv cele fixe aferente)?

Sandwich-uri sau hamburgeri la evenimente stradale:

- câte trebuie să vând la un eveniment de 2 zile pentru a îmi acoperi cheltuielile aferente?
- aici este relevantă și întrebarea: La câte evenimente trebuie să fiu prezent într-un an de zile, astfel încât vânzând N bucăți per eveniment, pe total an să trec de Breakeven?

Acest Prag de rentabilitate sau Breakeven, s-ar putea să-l atingi după mai multe luni în afacere, sau poate chiar în anul al 2-lea. Important este să-l ai în vedere ca număr (N) de produse sau servicii, pentru a știi în fiecare moment cât de aproape sau cât de departe ești.

- "Când estimez să ajung pe profit?". Aici te poți ghida după Planul de afaceri, sau poți lucra cu un plan și mai ambițios, în care să îți propui un target mai optimist, iar în același timp să fie dublat de acțiunile aferente (întâlniri mai multe cu clienții, oferte mai multe, vânzări concretizate etc.)





### Recomandări înainte să începi afacerea

- identifică sediul (și punctul de lucru dacă e cazul) și pregătește discuțiile pentru semnare, la momentul înființării firmei.
- verifică dacă îți trebuie avize specifice după momentul înființării firmei și cât durează obținerea lor. Estimează un scenariu realist de obținere și estimează momentul când vei putea factura și încasa
- revizuieste Planul de afaceri dacă este nevoie (cheltuieli, atât eligibile cât și neeligibile, venituri, surse de finanțare).
- pune pe listă primii clienți potențiali, pregătește discuțiile cu ei, astfel încât când începi afacerea deja să ai primii clienți. Extinde lista de clienți potențiali cu care de jadis cuți, pentru a avea o baza cât mai largă
- verifică cu furnizorii, atât de echipamente, cât și de materii prime, locație în chirie, abonamente, dacă au cerințe specifice (termene de plată, plată în avans sau nu, procent avans, cantități minime în cazul materiilor prime și materialelor, avans chirie dacă e nevoie și altele)



## Recomandări pentru implementarea afacerii

### Management strategic

Acum începi să pui în practică Planul de afaceri, iar în timp vei vedea ce ipoteze strategice rămân valabile și care sunt cele pe care le vei modifica.

Îți conturezi strategia de abordare a afacerii, care cuprinde următoarele coordonate din Planul de Afaceri:

- unde dorești să ajungi cu afacerea în următorii 3-5 ani, ce valoare oferi clientilor tăi și pentru ce dorești să fie recunoscută, în timp, afacerea ta
- ce paletă de produse și servicii îți propui să livrezi, pentru a oferi valoarea promisă pentru care clienții vor plăti
- ce ținte cantitative ai pentru primii 3-5 ani (număr de clienți, număr de livrări, cifră de afaceri și alți indicatori din Planul de afaceri). În interiorul acestor ținte, ce indicatori îți propui pentru primul an, iar mai concret, pentru primele 6 luni de activitate. Este critic ca afacerea ta să pornească bine și să generezi venituri suficiente.
- ce puncte forte vei avea, ce oportunități fructifici, cum adresezi punctele slabe și amenințările (vezi analiza SWOT din Plan).
- cum îți poziționezi produsele și serviciile ca preț, cum le vei promova, cum vei face distribuția (sau plasamentul), ca parte a abordării "4P". În servicii, mergi către abordarea "7P".
- cum realizezi și livrezi efectiv produsele și serviciile. Gândește fluxul de realizare, de la preluare comandă, etape de realizare a produsului/serviciului, până la cum și unde livrezi produsul/serviciul, facturare și încasare. Adaugă servicii post-livrare (asistență, colectare feedback, comunicare cu clientul, "service" dacă este cazul) astfel încât gradul de satisfacție al cumpărătorilor să fie cât mai bun.

Cu toate că ai acest plan, atitudinea ta trebuie să fie una agilă, una de adaptare pe parcurs. Poți adăuga noi produse și/sau servicii care vezi că au cerere, poți diversifica activitatea în interiorul CAEN-urilor declarate, poți identifica și alte moduri de a genera valoare adăugată față de ceea ce ai gândit inițial. Singurele condiții pe care trebuie să le urmărești, sunt:

- după înființare, întreprinderile nou create trebuie să-și continue activitatea pentru o perioadă de minim 18 luni, cel puțin până la 30.12.2023 – din care 12 luni reprezintă **perioada de funcționare** a întreprinderii pentru implementarea planului de afaceri și minim 6 luni - **perioada de sustenabilitate obligatorie**
- \* respectiv continuarea funcționării afacerii pentru o perioadă de încă 9 luni după finalizarea perioadei de sustenabilitate obligatorie de 6 luni. (pentru cei care au obținut punctaj suplimentar)
- menținerea locurilor de muncă create (inclusiv la parametrii asumați - normă de lucru; nivel salarial).



- urmărirea derulării cheltuielilor din Planul de Afaceri, atât cele cu echipamente, cât și cele cu materii prime, materiale, salarii, chirii, după caz. Nicio categorie trecută în Planul de Afaceri, atât la eligibile cât și la neeligibile, nu trebuie să lipsească.

În rest, adaugă orice alte idei care completează cele scrise în Plan și presupun alte resurse (cheltuieli neeligibile), care te ajută să îți dezvolti afacerea. Scenariul ideal este acela în care afacerea produce încasări care depășesc plățile curente, iar tu și echipa ta aveți posibilitatea să vă extindeți, să creați noi linii de venituri.

## Marketing și promovare

Ai început activitățile de marketing și promovare așa cum le-ai trecut în Planul de afaceri. Îți promovezi afacerea:

- atât online (website, dacă este prevăzut în Plan, prezența în rețele Social Media - Facebook, LinkedIn, Instagram, Twitter și altele), cât și offline, prin anunțuri, flyere, participări la evenimente, networking, cerere de recomandări și alte modalități.

Fii creativ/-ă în a îți găsi clienții, fii prezent/-ă acolo unde sunt și ei.

## Deja din primele 6 luni o să îți răspunzi la câteva ipoteze pe care le-ai făcut în planul de afaceri, la momentul analizei "4P"

- **Produs** (sau serviciu) - este serviciul meu cerut, într-adevăr de clienți? Pot îmbunătăți caracteristici, sau pot diminua anumite atribute ale lui? Exemplu de diminuare sau renunțare la unele atribute: dacă vezi cum clienții nu vor să plătească un extra-preț pentru produse premium sau pentru lux, în timp poți diminua această caracteristică. De asemenea, poți adăuga atribute pe care clienții le cer de la produsele/ serviciile tale?
- **Preț** - ai cererea așteptată la prețul pe care l-ai estimat? Ești corect poziționat privind prețul în raport cu concurența? Poți adăuga noi caracteristici produsului sau serviciului care să mărească prețul? Aici validează dacă și clienții ar fi dispuși să plătească suplimentar sau nu
- **Promovare** - care încep să fie rezultatele activităților de promovare? Câți clienți au venit pe fiecare din canalele de promovare? Aici începi să validezi sau să ajustezi acea Rata de Conversie pe care ai presupus-o înainte de a începe activitatea
- **Plasament** (sau distribuție) - sunt eficiente canalele de distribuție pe care le utilizezi? Ajunge produsul sau serviciul într-un mod facil către client, sau dacă încă nu ajunge facil și în condiții optime, ce anume poți îmbunătăți? Ai în vedere aspecte care țin de experiența clientului sau utilizatorului ("User Experience").

## Management operațional

Ai în vedere următoarele întrebări care țin de generarea comenzilor, urmărirea procesului de producție/ prestare a serviciilor. Pe măsură ce îți răspunzi la acestea, le vei putea și optimiza în timp.

Tu și echipa ta

- Cum aflați de interesul clienților, cum îl monitorizați și cum preluați comenzile de la clienți?





- Este nevoie să construiești o ofertă? Cât timp veți aloca, maxim, pentru acest pas?
  - Ce materii prime și materiale aveți nevoie pentru realizarea produselor și/sau serviciilor? E necesară aprovizionarea în avans și cu ce frecvență? Ce alte resurse vă sunt necesare (exemple orientative: birotică, materiale tipărite, realizarea unor mostre de prezentare -- după caz)
  - Cât estimați că va dura, în medie, fluxul ofertare - definitivare preț și caracteristici - preluare comandă - realizare produs (sau serviciu) - livrare? Este acceptabil acest timp pentru client, precum și prin raportare la concurență? Se poate îmbunătăți acest timp total?
  - Cine își asuma costurile cu livrarea, sunt incluse în preț sau sunt separate?
- Gestiunea riscurilor operaționale: care sunt cele mai importante 3 riscuri care pot apărea și cum prevedeați să le gestionați? Exemple orientative: pană de curent la punctul de lucru / la sediu, întârziere aprovizionare, întârziere livrare ca urmare a unui accident, deteriorarea calității produsului sau serviciului prestat, accidente de muncă etc. Pentru cele referitoare la personal, recomandam să parcurgi legislația muncii specifică domeniului respectiv, iar unde este cazul, să ceri opinia unui specialist.

### Finanțele afacerii

Exceptând cazurile în care producția sau prestarea depinde de achiziționarea și punerea în funcțiune a unor active (echipamente, amenajări), se presupune că în primele 6 luni deja ai început să generezi venituri semnificative.

Sursa principală de finanțare a activității pe termen lung o reprezintă clienții, cei care plătesc pentru produsele și/sau serviciile tale. Pe ei trebuie să îi ai aproape, să revină la tine, să te recomande mai departe, să crești astfel comunitatea ta de clienți.

Vânzarea produselor și serviciilor generează marja brută de profit în afacerea ta:

Marja brută = Preț vânzare - Costul Bunurilor Vândute (în engl "Cost of Goods Sold")

= Preț vânzare - (Cost materii prime, materiale, ambalaje, mărfuri, transportul bunurilor, orice alte cheltuieli cu terții care țin direct de producția și vânzarea bunurilor și serviciilor)

### Recomandări pentru finanțele firmei:

- urmărește termenele de încasare. Situația ideală este atunci când încasezi de la client un avans sau chiar întregul preț înainte de prestarea serviciului (exemplu - servicii cazare și/sau de transport, turism, organizare evenimente și altele). Există situații când încasezi la momentul livrării produsului (exemplu - industria alimentară), precum și situații în care încasezi la termen. În special în această ultima situație, urmărește ca încasările să se desfășoare conform celor agreeate prin contract cu clientul final.
- optimizează achiziția stocurilor și a celorlalte resurse. Ele trebuie să fie corelate cu ciclul de realizare a produselor și serviciilor. Exemple de situații în care achiziționezi stocuri care pot fi exces: cumpărat sucuri pentru o perioadă de 3 luni; achiziționare materii prime, materiale pentru următoarele 12 luni etc. Chiar dacă există discounturi care se practică pe piață, trebuie să nu aloți excesiv pentru anumite resurse, doar



datorită mirajului unor discounturi, pentru că asta poate însemna și imobilizarea unor bani până când se consumă acele stocuri mari.

- atragerea de surse de finanțare: ai reușit să mobilizezi sumele necesare pentru plată avans active, sau diverse plăți cheltuieli în primele luni? Fie prin surse proprii generate de firmă, dacă deja generezi venituri din prima clipă a existenței firmei, fie prin aport propriu sau bani împrumutați de la apropiați care au încredere în capacitatea de rambursare a sumelor. O sursă de finanțare o reprezintă și plata la termen, caută așadar să agreezi cu furnizorii un termen acceptabil de plată.

- în ce măsură mă apropii de Pragul de rentabilitate? Ce vânzări generezi în luna 1 de venituri, dar în luna 3? Dar în luna 6? Cât reprezintă acestea față de Pragul de rentabilitate, cât de aproape ești de momentul în care voi trece pe profit?

- urmărește Planul de Vânzări pe care l-ai conturat: cu câți clienți potențiali te vezi zilnic sau săptămânal (câte lead-uri ai), cum gestionezi aceste lead-uri și pe câți îi transformi în clienți efectivi?

#### Recomandări pentru primele 6 - 9 luni de la momentul semnării Contractului de Subvenție

- pregătește sursele de finanțare până la încasarea primei tranșe din subvenție. Din surse proprii sau împrumutate, pregătește suma pe care ai trecut-o în Planul de afaceri. Posibil să fie nevoie să o aduceri în primele luni
- dacă lista de coduri CAEN îți permite, începe generarea de venituri cât mai rapid, eventual din clienții cu care deja ai vorbit pentru momentul în care demarezi firma
- urmărește **Planul de Vânzări**, săptămână de săptămână și lună de lună. Ești în grafic pentru a îți îndeplini ținta minimă de venituri? Caută să generezi și alte surse de venit ale afacerii, dincolo de cele identificate inițial
- controlează încasările și negociază cât mai bine termenele de plată cu furnizorii, pentru a controla cash-flow-ul. Anticipează dacă vei avea nevoie și de alte surse de finanțare (proprii sau împrumutate).

#### Incheierea primului an de activitate

Pe finalul primului an de activitate, practic al primelor 12 luni de la semnarea contractului, stadiul business-ului tău raportat la subvenția primită trebuie să fie următorul:

- ai cheltuit prima parte din subvenție, în principiu în primele 9 - 10 luni de la semnarea contractului
- ai solicitat a doua tranșă din subvenție, adică undeva până în luna a 9-a sau a 10-a
- ai angajat deja cheltuielile aferente celei de a doua tranșe până la finalul lunii a 12-a.

Chiar dacă plata acestei tranșe ar putea întârzia și depăși finalul lunii a 12-a, important este să ai deja cheltuielile efectuate, așadar la nevoie, să poți sprijini efectuarea lor din resursele firmei. E de presupus că ai deja venituri și încasări, așadar plătești din venituri și vei recupera banii ulterior, la încasarea tranșei



a doua din subvenție. În cazul, nedorit, în care nu ai avea resurse suficiente, ar fi nevoie să aduci sume suplimentare până la încasarea banilor din subvenție.

Acei salariații pe care i-ai angajat încă din primele luni ale afacerii. În cazul în care unul dintre ei va pleca, trebuie reangajată o altă persoană pentru a menține locurile de muncă minime.

Ai o activitate care generează venituri conform codurilor CAEN pe care le-ai declarat la înființare.

De aici mai departe, partea birocratică aferentă subvenției se reduce semnificativ:










- trebuie doar să te asiguri de menținerea locurilor de muncă pe o perioadă de minimum 6 luni de la finalizarea perioadei obligatorii de funcționare a afacerii de 12 luni. (*\* se adaugă încă 9 luni, pentru cei care au obținut punctaj suplimentar, astfel avem un total de 15 luni sustenabilitate*)
- să nu vinzi timp de 3 ani activele fixe achiziționate prin subvenție
- și să continui raportările lunare către Administratorul de Grant, pe formatul pus la dispoziție de acesta, pentru a asigura buna monitorizare a proiectului tău.

Focusul principal rămâne acum acela de a îți crește vânzările, de a îți dezvolta într-un mod sustenabil activitatea, astfel încât afacerea ta să capete tracțiune și să devină relevantă în mediul de afaceri local și regional.

### Management strategic

După primul an de lucru, este oportună o revizuire a modelului Business Canvas. Deja acum vezi lucrurile din teren, ce începe să funcționeze și ce nu, ce tip de resurse, parteneri, venituri, cheltuieli ai. Cu siguranță în acest prim an ți-au mai venit idei pe parcurs, față de momentul depunerii Planului de afaceri și cel al înființării firmei.

**Modelul Business Canvas** pe care l-ai studiat și aplicat la orele de curs din cadrul proiectului este un instrument dinamic. Sunt antreprenori care an de an își revaluează și își modifică acest Canvas. Asta le dă claritate pentru anul următor.

Parteneri cheie 	Activități cheie 	Valoare propusă 	Relațiile cu clienții 	Segmente de consumatori 
	Resurse cheie 		Canale 	
Costuri 		Venituri 		



### Observă la finalul primului an:

- ai atras partenerii cheie la care te-ai gândit inițial? Au apărut și alții pe parcurs?
- activitățile și resursele cheie le identificasei corect? Au mai apărut altele pe care să le adaugi pentru anul al doilea?
- relațiile cu clienții, canalele de distribuție a produselor / serviciilor le-ai implementat? Ai și alte idei pentru anul următor? Ai renunța la, sau ai diminua unele canale de distribuție, ai extinde altele?
- segmentele de consumatori - acum vei putea merge mult mai în detaliu aici. Cunoști mai bine segmentele cărora te adresezi. Ce dezvoltări vezi posibile pentru anul următor? Pe care segmente te vei axa mai mult?
- tipurile de venituri și principalele categorii de costuri au fost bine identificate la început? Sau ai avut și surprize, costuri de care nu știai și ar trebui să le iei în calcul pentru viitor?

Acest exercițiu îți va da o imagine actualizată a business-ului tău și constituie o pregătire pentru anul următor de activitate.

### Marketing și promovare

După primul an, deja poți trage câteva concluzii referitoare la eficiența canalelor de promovare pe care le-ai utilizat:

#### offline:

- clienți potențiali identificați (recomandări, evenimente de business networking, evenimente de prezentare a produselor și serviciilor tale etc) ---> Câți au devenit clienți în primele 12 luni? Astfel, poți vedea eficiența acestor canale
- distribuirea de flyer-e, printuri despre produsele și serviciile tale ---> Câți clienți au rezultat? Aici e posibil să fie mai greu de măsurat, de aceea e bine să întrebi clienții de unde au aflat de tine.

#### online:

- câți oameni au accesat site-ul firmei, presupunând aici că există website. Câți au devenit clienți plătitori?
- câți clienți au rezultat în urma campaniilor de marketing prin email sau prin parteneri? Aici, de avut în vedere reglementările GDPR dacă adresezi oferte persoanelor fizice.
- câți clienți ți-au rezultat din Facebook / Google AdWords / Twitter / LinkedIn sau alte rețele sociale? Si aici trebuie să măsoari: cost campanii, număr clienți rezultați x comanda medie pe care aceștia au efectuat-o.

La finalul primului an de zile, ai o imagine mai clară asupra următoarelor cifre:

- Rata de conversie (Rc) a "lead"-urilor din promovarea offline
- Rata de conversie (Rc) a "lead"-urilor din promovarea online
- comanda medie a unui client
- costul achiziției unui client. Aici o formulă simplificată este:





- Total cheltuieli marketing într-un an / Nr clienți (sau nr comenzi) într-un an

#### Exemplu numeric:

- vinzi pantofi de damă și ai cheltuit în primele 12 luni 10.800 RON (medie lunară de 900 RON) pe campanii de marketing online, print flyere, participare la evenimente în scopul atragerii de clienți.
- în primul an ai avut 200 de comenzi, iar comanda medie a fost 250 RON

#### Rezultă:

Costul generării unei comenzi <i>(dacă ar fi de la clienți unici, atunci ar fi similar cu costul atragerii unui client)</i>	= 10.800 / 200 = 54 RON
Cât te costa marketingul raportat la prețul de vânzare?	= 54 RON / 250 RON = 21,6% din preț
Ce ai putea îmbunătăți anul următor?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- să generezi comenzi recurente ale clienților deja atrași =&gt; fidelizare, discount-uri (mai mici de 54 RON/client)</li> <li>- să optimizezi canalele de promovare. Cu siguranță unele te costă mult sub media de 54 RON/comanda generată =&gt; insistă pe acelea</li> <li>- altele te costă foarte mult raportat la numărul mic de comenzi =&gt; diminuează cheltuielile pe acele promovări</li> </ul>

#### Management operațional

După un an de zile:

Ai deja un proces de realizare și de livrare a produselor / serviciilor / lucrărilor, ai văzut cum funcționează procesul.

Ai constatat și erori: cum le-ai adresat până acum? Cum poți fi mai prompt în remedierea problemelor, în tratarea nemulțumirilor clienților.

Cum ai adresat riscuri pe care nu le-ai luat în calcul de la început *(exemplu: căderea curentului dacă*





*operezi o locație turistică sau de alimentație publică, defectarea unui echipament, întârzierea recepției unor materii prime sau materiale etc.). Cum poți atenua aceste riscuri, ce soluții de siguranță poți găsi pentru a asigura continuitatea serviciilor și a producției tale?*

Dincolo de aceste riscuri care țin de factori externi, observă și dacă ai făcut greșeli operaționale, care au afectat livrarea produselor / serviciilor / lucrărilor conform așteptărilor clienților:

- ai avut întârzieri, defecțiuni la livrarea către client?
- ai avut rupturi de stoc în aprovizionarea cu materii prime, pe motivul că ai cerut comanda de la furnizor prea târziu sau nu te-ai asigurat că el are materiile prime sau mărfurile în stoc?
- ai livrat sub standardul cerut de client, iar acesta ți-a reproșat? Comentariile pot fi făcute atât direct de client, cât și în discuțiile cu alți potențiali clienți și/sau în Social Media. Fii atent la cum te percepe comunitatea ta de clienți și adresează eventualele deficiențe.

**Important este ce ai învățat din practica de business după primul an, ca să ai un management operațional mai bun în anul următor.**

### Finanțele afacerii

Recomandările de la etapa anterioară rămân valabile atât acum, la finalul primului an, cât și în continuare în orice moment al afacerii:

- urmărește cu atenție termenele de încasare, dacă ai clienți cu plata la termen;
- optimizează achiziția stocurilor;
- caută noi surse de finanțare. O firmă care a încheiat cu succes primul an de activitate și a derulat subvenția rezultată din contractul de subvenție, poate deveni interesantă și pentru alți finanțatori
- calculează dacă ești pe profit sau nu, după primul an. Este vorba de acel profit recurent (**venituri exploatare - cheltuieli exploatare**). Facem această precizare, deoarece normele contabile ar putea oferi o imagine modificată în anul 1, în care ai derulat subvenția.

**Cazul pozitiv:** ai ajuns deja pe profit operațional după primul an, dacă ai un business cu puține cheltuieli fixe.

**Cazul cel mai des întâlnit:** încă nu ai ajuns pe profit operațional după primul an, dar te apropii de Pragul de rentabilitate.

**Exemplu:** *dacă ești firmă de web development și ți-ai calculat că trebuie să ai, în medie, 3 proiecte de dezvoltare web pe lună pentru a trece pe profit, iar în primul an ai avut minim 2 pe lună, se poate spune că ești pe drumul cel bun (> 60% din Pragul de Rentabilitate și ai o recurență a veniturilor).*

Aceasta mai înseamnă și că la momentul scrierii Planului de afaceri ai estimat destul de bine acest Prag, anume cât trebuie să vinzi într-o unitate de timp (zi, săptămână, lună) pentru a acoperi costurile fixe și variabile.



Notă: peste 80% din afaceri nu ajung pe profit din primul an, important este ca business-ul să genereze venituri în creștere, iar într-un timp rezonabil să ajungă pe profit.

Tinta realistă este ca **în Anul 2 să ajungi pe profit**

Cazul negativ, nedorit: acela să te situezi departe de Pragul de rentabilitate, după 12 luni de operare. În exemplul de mai sus, dacă tu ai avea doar un proiect pe lună (33% din Prag), înseamnă că ești departe de țintă. Ar trebui ca în anul al doilea să recuperezi rapid, pentru atrece pe profit. Dacă nu ai trece pe profit în anul al doilea, s-ar putea să "obosești", atât psihic, cât și financiar.

### **Diversificarea surselor de finanțare**

La încheierea primelor 12 luni ești în postura firmei care a atras deja finanțarea de tip subvenție, ai trecut de cea mai dificilă parte birocratică (acum mai rămân doar raportările curente), cu alte cuvinte, business-ul începe să devină interesant și pentru alte tipuri de finanțatori:

Creditori bancari: credite pentru capital de lucru, care să acopere un necesar de finanțare dacă ai producție și/sau distribuție; micro-credite bancare, care să acopere câteva luni de cheltuieli curente. Aceste credite necesită garanții de natura activelor firmei (echipamente, dotări, stocuri etc) și se pot extinde și asupra persoanei antreprenorului.

Companii de leasing: leasing financiar, dacă vorbim de alte echipamente, autovehicule, autoutilitare sau alte active specifice activității tale.

Furnizorii recurenți: dacă ai producție și/sau distribuție bazată pe aprovizionări recurențe, pe parcurs veți deveni din ce în ce mai credibili pentru furnizori, astfel încât să puteți negocia termene de plată mai rezonabile.

Câteva condiții pentru a negocia bine cu furnizorii: să îți plătești toate facturile în termenul agreed, să comanzi cu o anumită periodicitate cantități semnificative pentru furnizor.

Toate cele de mai sus sunt instrumente care apar drept datorie în bilanțul firmei. Să ne referim acum și la modalități de a atrage investitori, care să participe la capitalul social:

investitori individuali (în engleză *business angels*), interesați de a sprijini creșterea companiei. Pentru a atrage un astfel de investitor, el trebuie convins că veți avea potențial de creștere a afacerii și/sau de a oferi dividende.

În general, un business angel vrea să vadă:

- o multiplicare a afacerii în anii următori -- dacă îl convigi de capacitatea de a avea o afacere de 5 ori sau de 10 ori mai mare în câțiva ani, el s-ar putea să se alăture.
- unii doresc și dividende, în cazul în care nu ai avea un potențial de creștere prea mare (capacitate de producție limitată).

Pentru a atrage un investitor privat, va trebui să cedezi o parte din părțile sociale (sau o parte din acțiuni, dacă ai transforma societatea în S.A.). Aici trebuie să îți răspunzi, personal, la următoarele tipuri de întrebări:

Cât de pregătit ești să atragi și alți asociați (acționari) lângă tine în următorii ani?



Preferi ca peste 3 ani să deții 100% dintr-o firmă mică, sau 51 - 60% dintr-o firmă de 10 ori mai mare?

Te vezi având ședințe periodice de informare (lunare sau săptămânale) și trimițând rapoarte de informare către ceilalți investitori?

Ti-e teamă că s-ar putea să nu te înțelegi cu noii acționari asupra strategiei? Reamintim aici că majoritarul rămâi tu, noii asociați ar deține 10-20-30%. Ei ar putea cel mult să nu agreeze decizii, sau pot condiționa sprijinul lor de livrarea rezultatelor financiare (creștere cifra de afaceri, profituri, eventual dividende)

Dacă la primele două înclini către răspunsul DA, iar la a treia întrebare ai încredere că vei gestiona relația cu eventuali noi asociați, atunci ai șanse să atragi și alți investitori alături de tine.

#### **5 puncte de urmărit la finalul primului an de activitate**

- Încheie cu succes derularea subvenției chiar dacă primirea tranșei a doua poate depăși primele 12 luni. Important este ca cheltuielile eligibile aferente să fie efectuate (din surse proprii) înainte de finalul lunii 12 de la momentul semnării Contractului de Subvenție.
- revizuește Modelul Business Canvas pentru anul 2 de activitate, actualizează-l cu ceai observat din primul an
- formulează primele concluzii ale activităților tale de marketing: care a fost rata de conversie pe diverse canale, cât este costul mediu al achiziției unui client de către tine (nr clienți / cheltuieli totale de marketing).
- cum poți îmbunătăți procesele din firma ta în anul următor? Optimizare achiziții, scăderea numărului de reclamații etc.  
observă dacă ai trecut pe profit operațional; în caz că nu, observă cât de aproape sau de departe ești de Pragul de rentabilitate, pe care bine ar fi să îl depășești în anul a 2-lea



## Dezvoltarea activității începând cu anul al 2-lea

Ai în continuare următoarele obligații care decurg din accesarea subvenției:

- locurile de muncă să le păstrezi cel puțin până la finalul a 18 de luni de la semnarea contractului de subvenție (primul an + 6 luni de sustenabilitate . \* se adauga încă 9 luni de monitorizare post-subvenție – pentru cei care și-au asumat asta în planul de afaceri).
- să nu înstrăinezi în primii 3 ani activele pe care le-ai achiziționat prin subvenție (cheltuieli eligibile).
- să raportezi lunar către Administratorul de Grant, în formatele puse la dispoziție de acesta, pentru a urmări bună desfășurare a afacerii.

Evident, acestea sunt condițiile minime. Este de dorit ca locurile de muncă să le păstrezi pe termen lung, și chiar să adaugi noi angajați pe măsură ce firma se dezvoltă. **Este bine să ai o mentalitate orientată către creșterea afacerii tale.**

### Management strategic

În fiecare an să utilizezi instrumentul Business Canvas Model, pentru a îți actualiza ideile pe care le aveți. Cu siguranță, vei găsi noi posibilități de parteneriate, noi resurse, vei cunoaște din ce în ce mai bine segmentele de clienți, vei genera noi surse de venituri, probabil vor apărea și alte tipuri de costuri. De asemenea, poți diminua sau renunța la variantele care nus-au dovedit viabile în primii ani.

Tot ceea ce faci să aibă în centru **valoarea pe care o oferi clienților**, acel "Value Proposition" pe care o scrii în Modelul Canvas.

Intr-un business, poți renunța la unele resurse, la unele variante pe care le-ai încercat în a genera venituri, poți găsi alte soluții de business ("pivotarea" în jurul ideii de bază), dar cel mai important este să nu renunți la valoarea centrală pe care o promiți clienților.

### Marketing și promovare

Optimizează canalele de promovare offline, respectiv online și continuă să îți construiești brandul afacerii:

după primul an, iar cu atât mai mult după al doilea an, începi să discerni care modalități de promovare îți aduc cea mai bună conversie în clienți. Poți calcula **rate de conversie** per total afacere, dar și pe fiecare modalitate de promovare. De asemenea, ai în vedere **Costul atragerii unui client (sau a unei comenzi)**; el în timp ar trebui să scadă pe măsura ce ești din ce în ce mai cunoscut cu afacerea ta.

**brandul afacerii** se construiește în timp. Cu siguranță, în orașul tău sunt frizerii, hoteluri, pensiuni, restaurante care îți vin prima oară în minte, sau sunt medici, arhitecți, consultanți, avocați sau notari foarte cunoscuți. Asta înseamnă ca au brand local.

Tu și echipa ta, vă puteți construi un brand al afacerii, în primul rând prin ceea ce faceți, **prin livrarea**





## valorii pe care o promiteți

*Exemple: "cea mai promptă soluție la problema dvs" sau "vă livrăm mobila mai repede decât concurența" . Desigur, aceste lucruri trebuie să se și întâmple în realitate, să le măsurați intern, altfel nu le promiteți*

Marketingul, comunicarea, promovarea pot susține brandul, dar nu îl pot înlocui, nu ar putea înșela, la nesfârșit clientul. Sunt cazuri de companii (domeniul farmaceutic, alimentar), care au comunicat ceva care s-a dovedit ireal. Au pierdut clienți, au avut loc procese din partea utilizatorilor, unele companii și-au închis porțile.

*Exemplu: dacă un lanț de fast-food ar comunica faptul că oferă mâncare sănătoasă, iar acest fapt nu ar avea susținere în realitate, business-ul are de suferit, mai devreme sau mai târziu. De aceea, marile lanțuri de acest gen aleg să comunice alte lucruri: prețuri mici, promptitudine, timp scurt de servire, diversitate produse etc.*

## Management operațional

În anii 2 și 3 activitatea ta intră într-un anumit ritm. Inveți permanent ce trebuie să îmbunătățești, unde sunt minusuri în livrarea produselor și/sau serviciilor. Tratezi obiecțiile, comentariile negative ale clienților în timp util și remediezi problemele care țin de afacerea ta.

Îți poți stabili sau îmbunătăți obiective operaționale, dacă știi că acestea ar face o diferență pentru client, diferență care să îl determine pe acesta să cumpere mai mult, să crească mai mult comenzile de la tine.

*Exemple de obiective operaționale:*

*să răspund cu o ofertă la solicitarea unui client potențial în maxim..... zile (ore)*

*să standardizez o parte din oferte și propuneri, iar apoi să le adaptez cerințelor specifice clientului, astfel încât să concretizez o comandă și un contract în maximum.....*

*să scad numărul de sesizări negative la maximum.....pe an*

*să reduc timpul de livrare cu .....*

*etc.*

## Finanțele afacerii

Dacă nu ai ajuns pe profit operațional din primul an, e recomandabil să ajungi în al doilea, adică să depășești Pragul de Rentabilitate și să te menții, în general, deasupra acestui prag.

De ce o afacere ar trebui să țintească profitul cel târziu în al doilea an?

pentru că dacă depășești primii doi ani și nu intră pe profit, finanțatorii încep să își piardă din încrederea inițială. Unul din finanțatori ești chiar tu, asociatul principal din afacere, iar dacă doi ani nu îți merge afacerea, trebuie să ai o voință de fier pentru a o reinventa și/sau a o face să meargă în anul al treilea.





dacă afacerea are cheltuieli mai mari decât veniturile în anul 2, s-ar putea ca furnizorii să fiedin ce în ce mai sceptici să îți acorde termene lejere de plată. Ei vor simți dificultățile tale în achita facturile, din moment ce ești pe minus. De asemenea, băncile vor avea o reticență în ate credita, pentru că se uita la indicatori precum profitabilitatea afacerii.

finanțatorul care va rămâne să susțină o afacere care nu a trecut pe profit după primii doi ani vei fi tu. Estimează de pe acum dacă ai avea resurse pentru a susține afacerea, într-un astfel de scenariu.

*Excepție de la cele de mai sus: dacă ai avea o afacere de tip inovativ sau "disruptiv", în care crezi o nouă piață, adresezi o nouă nevoie de care oamenii încep să fie conștienți și ai avea la îndemână și investitori dispuși să aștepte un timp mai îndelungat, momentul profitului se poate amâna. De pildă, o afacere precum Fru Fru, din zona alimentației sănătoase (sucuri naturale, salate, produse proaspete), a ajuns pe profit după 5 ani de la lansare. Retaileri online precum Emag sau Elefant.ro sunt pe pierdere netă în anul 2018, însă sunt business-uri puternic susținute de bani noi din partea acționarilor. La o scară mult mai mare, Facebook a ajuns la profit net după 7 ani de la lansare, Uber nu este nici acum pe profit pe plan internațional, iar exemplele pot continua.*

**In concluzie, obiectivul financiar principal pentru anul al II-lea trebuie să fie: o afacere profitabilă**

**Depășire Prag de rentabilitate  $\Leftrightarrow$  vinzi mai mult decât minimul necesar pentru a trece pe profit**  
**Venituri exploatare > Cheltuieli exploatare  $\Leftrightarrow$  Profit din exploatare > 0**

### Surse de finanțare

O afacere care trece pe profit are acces la din ce în ce mai multe surse de finanțare:

credite **bancare** destinate afacerilor care au o vechime de minim 6 sau 12 luni. Băncile din România încep să aibă o ofertă adresată și firmelor aflate în primele stadii de creștere (linii de credit, credite pentru acoperirea cheltuielilor curente pe 3-6 luni, credite pentru capital de lucru).

dacă ai termene de încasare mari de la clienți recurenți, de exemplu facturi cu încasare la 60-90 de zile (magazine, lanțuri de retail, distribuitori ai produselor voastre) poți încerca produsul de **Factoring**. Vinzi factura (creanța) pe care o ai de încasat către o bancă sau un IFN și suporti un comision și o dobândă pe perioada respectivă până la încasare (2-3 luni). Aici cel mai important este clientul tău de la care ai de încasat, căci el trebuie să fie credibil din punct de vedere financiar pentru banca sau IFN-ul care îți oferă serviciul de factoring.



*Cum funcționează factoring-ul:*

*Ai de încasat o factură de 10.000 RON (+TVA) peste 90 de zile, de la un client care este bunplatnic. Acest lucru rezultă și din analiza pe care banca sau IFN-ul o derulează (rate de lichiditate, indicatori privind creanțele, stocurile, cash-ul, durata medie de plată a datoriilor de către clientul tău și altele).*

*=> factura este acceptată pentru operațiunea de factoring în următoarele condiții:*

*Ti se virează 8.000 RON în contul firmei tale în câteva zile de la cesiunea facturii, urmând ca la momentul încasării facturii de către bancă (sau IFN), să ți se vireze diferența, din care se scad comisioane de acordare și dobanzi. Continuând exemplul, ar putea fi 1,5% x 3 luni + 1% analiză = cost total 5,5% pe cele 3 luni. Rezultă că ți se va vira suma de 1.450 RON, deci în total 9.450 RON.*

*Există tentația, între antreprenori, să considere că acel cost nu merită, exprimându-l anualizat (în exemplul nostru 22% pe an). În realitate, factoring-ul te ajută să ai acces rapid la acei 80% din factură și să reintroduci banii în circuitul de producție => generarea de noi marje brute de profit până ai fi încasat factura la 90 de zile. În lipsa factoring-ului, oricum ai produce mai puțin, timp în care ai cheltuieli fixe de achitat.*

**Concluzie:** *afacerile cu durate mari de încasare de la clienți recurenți (producție, distribuție) pot lua în calcul și factoringul.*

### **Alte surse de finanțare:**

investitori privați (business angels) care infuzează bani și know-how în companie și cărora le cedezi 10-20-30% din afacere, pentru a crește mai rapid.

negocierea termenelor de plată către furnizori, pe cât posibil să fie corelate cu termenele de procesare a stocurilor și de încasare.

Ideal: Durată plată furnizori > sau = Durata Stocurilor + Durata de Incasare Creanțe

*Exemplu: cumperi mărfuri și materii prime pe care le introduci în producție în 7 zile, vinzi produsul final în alte 7 zile, în medie încasezi de la clienți în 10-14 zile => până aici, ciclul de încasare este 7 + 7 + 10 sau 14 zile = între 24 - 28 zile. Negociază cu furnizorii să le achiți la 25 - 30 de zile.*

*In cazul în care ei nu acceptă, trebuie să ai surse de finanțare pentru acele 30 de zile (linie credit, credit capital de lucru etc.).*



### 5 Recomandări pentru anii 2 și 3

- continuă să livrezi valoarea promisă clienților. Asta vor aprecia ei pe termen lung și te va ajuta la construirea brandului afacerii
- revizuieste și îmbunătățește an de an modelul de business (instrument: Canvas Model)
- cunoaște-ți din ce în ce mai bine clienții, vezi dacă e oportun să te extinzi spre alte orașe, județe, inclusiv spre extern dacă produsele sau serviciile tale se pretează la export
- urmărește să treci pe profit operațional din anul al doilea (dacă nu ai reușit din primulan).
- diversifică-ți sursele de finanțare

### Dezvoltarea pe termen lung

După anul 3 deja afacerea este independentă de subvenția primită. Singurul focus este dezvoltarea ei sustenabilă, creșterea cifrei de afaceri, profitabilitatea, remunerarea tuturor factorilor implicați în afacere (*engl. stakeholders*)

Încă de la demararea afacerii, ai avut în vedere ca toți cei implicați să fie corect recompensați. De regulă, după primii 2-3 ani acest lucru începe să se reflecte și în cifrele financiare:

deja achiți salariile angajaților, contribuțiile aferente către bugetele statului, achiți furnizorii în baze permanente, dacă ai credite sau leasing-uri achiți dobânzi și rate de principal

la final, ultimii remunerați sunt asociații sau acționarii, din profit. Deci tu ești cel din urmă remunerat ca acționar, dacă înregistrezi profit (dacă ești și salariat, ești remunerat pentru munca ta). De aceea spuneam că **după 2 sau 3 ani ar trebui să ai și profit net și un cash-flow suficient, pentru a putea beneficia de eventuale dividende.**

Si atunci când ai cash suficient și profit net contabil, trebuie să iei în considerare câteva recomandări înainte de a îți da dividende (ție și altor asociați, dacă ai în firmă):

ai în vedere investițiile pe care trebuie să le efectuezi în anii următori, din resursele firmei. Vei avea de înlocuit laptop-uri, alte echipamente de birotică, poate vei dori să muți activitatea într-o altă locație, poate e nevoie de noi utilaje, echipamente, pe măsura creșterii activității. Dividendele să le acorzi după acoperirea acestor nevoi investiționale.

legislația actuală permite să acorzi dividende trimestriale. Însă acest lucru implică costuri legate de realizarea contabilității trimestriale (cont de profit și pierderi, bilanț), nefiind suficientă doar bilanța lunară pe parcursul anului. Dacă iei în calcul distribuția de

dividende trimestriale, îți recomandăm să aloci prudent acești bani pe parcursul anului (dintr-un profit estimat pe anul respectiv), iar eventual cea mai mare parte a dividendelor să fie tot la final de an.

pentru a avea acces la finanțare pe termen lung, de tipul creditelor de investiții, a leasing-urilor și nu numai, recomandarea este să păstrezi **un echilibru între capitalurile proprii din bilanț și datoriile pe care le atragi**. De obicei, o societate care are capitaluri proprii peste 30% din bilanț (*exemplu numeric: capitaluri proprii 40.000 RON, datorii 60.000 RON*), își păstrează opțiuni de finanțare mai bune, pentru că arată că și asociații au un interes semnificativ în buna derulare a afacerii. Acest aspect contează atunci când decizi distribuția de dividende, ideal ar fi să distribuie doar o parte din profitul net.





Recomandările generale din anii 2-3 se păstrează pe termen lung, de aceea nu le reluăm aici.

Dorim ca această Curriculă de consultanță să te sprijine în activitate, atât în primii ani aferenți derulării subvenției, cât și pe termen lung. Cele mai multe dintre principiile și recomandările noastre se aplică în general la orice afacere care dorește să se dezvolte.

Despre afacerea ta, vrem să auzim peste câțiva ani că a reușit și că este în creștere, mult peste cerințele minime aferente Contractului de Subvenție.

La final, adăugăm instrumentele la care am făcut referire pe parcursul acestui material.

**SUCCES!**



## Planul meu de vanzari - model

### Anul 1

Ce estimez	Luna 1	Luna 2	Luna 3	Luna 4	Luna 5	Luna 6	Luna 7	Luna 8	Luna 9	Luna 10	Luna 11	Luna 12	Total An 1
Lead-uri (*)													
Cienti													
Vanzari (RON)													

Ce am realizat	Luna 1	Luna 2	Luna 3	Luna 4	Luna 5	Luna 6	Luna 7	Luna 8	Luna 9	Luna 10	Luna 11	Luna 12	Total An 1
Lead-uri (*)													
Cienti													
Vanzari (RON)													

(\*) - nr intalniri, telefoane, discutii cu potentialii clienti. Daca in unele activitati nu se aplica (exemplu - vanzare in magazin), completezi direct nr de Cienti.

**Conversie:** Nr Lead-uri realizate / Nr Cienti Realizati -- unde este cazul

Nr Cienti estimati / Nr Cienti realizati -- de urmarit lunar

Vanzari estimate / Vanzari realizate -- de urmarit lunar

**Prag de alerta:** daca dupa primele 3 sau 4 luni esti < 70% din planul propus, identifica masuri (mai multe lead-uri, conversie mai buna, marketing mai eficient etc.)

### Anul 2

Ce estimez	Luna 1	Luna 2	Luna 3	Luna 4	Luna 5	Luna 6	Luna 7	Luna 8	Luna 9	Luna 10	Luna 11	Luna 12	Total An 2
Lead-uri (*)													
Cienti													
Vanzari (RON)													

Ce am realizat	Luna 1	Luna 2	Luna 3	Luna 4	Luna 5	Luna 6	Luna 7	Luna 8	Luna 9	Luna 10	Luna 11	Luna 12	Total An 2
Lead-uri (*)													
Cienti													
Vanzari (RON)													

(\*) - nr intalniri, telefoane, discutii cu potentialii clienti. Daca in unele activitati nu se aplica (exemplu - vanzare in magazin), completezi direct nr de Cienti.

**Conversie:** Nr Lead-uri realizate / Nr Cienti Realizati -- unde este cazul

Nr Cienti estimati / Nr Cienti realizati -- de urmarit lunar

Vanzari estimate / Vanzari realizate -- de urmarit lunar

**Prag de alerta:** daca dupa primele 3 sau 4 luni esti < 70% din planul propus, identifica masuri (mai multe lead-uri, conversie mai buna, marketing mai eficient etc.)



Ce estimez	Luna 1	Luna 2	Luna 3	Luna 4	Luna 5	Luna 6	Luna 7	Luna 8	Luna 9	Luna 10	Luna 11	Luna 12	Total An...
Lead-uri													
Cienti													
Vanzari (RON)													
Ce am realizat	Luna 1	Luna 2	Luna 3	Luna 4	Luna 5	Luna 6	Luna 7	Luna 8	Luna 9	Luna 10	Luna 11	Luna 12	Total An...
Lead-uri													
Cienti													
Vanzari (RON)													

Conversie: Nr Lead-uri realizate / Nr Cienti Realizati; Nr Cienti estimati / Nr Cienti realizati;  
 Vanzari estimate / Vanzari realizate -- de urmarit lunar !

Prag de alerta: daca dupa primele 3 sau 4 luni esti < 70% din planul propus, identifica masuri (mai multe lead-uri, conversie mai buna, marketing mai eficient etc.)

## Modelul Meu de Business

Parteneri cheie	Activități cheie	Valoare propusă	Relațiile cu clienții	Segmente de consumatori
	Resurse cheie		Canale	
Costuri		Venituri		

Întocmit:

Conf. Dr. Beatrice Stefan – Coordonator activitate mentorat

Alina Meszaros – Expert implementare

Cristian Tălmăcean – Expert implementare

Aureliana Popa – Coordonator partener

Avizat:

Conf. Dr. Liviu Ciucan-Rusu – Manager proiect



Proiect cofinanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020  
 "Junior Business Academy –  
 Accelerator al integrării pe piața muncii a noilor generații de studenți  
 și absolvenți antreprenori inovatori"



Proiect cofinanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020  
"Junior Business Academy –  
Accelerator al integrării pe piața muncii a noilor generații de studenți  
și absolvenți antreprenori inovatori"