



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Agency for Development and Cooperation SDC
Agenția Elvețiană pentru Dezvoltare și Cooperare
Швейцарское управление по развитию и сотрудничеству

Ghidul Întreprinderilor Mici din Moldova

Read in English



Читать на Русском языке



Această publicație este realizată cu suportul Biroului de Cooperare al Elveției/ Reprezentanța Ambasadei Confederației Elvețiene în Republica Moldova. Conținutul acesteia nu reflectă în mod necesar opiniile donatorului.

Ghidul Întreprinderilor Mici din Moldova - Cuprins

	Cuvânt introductiv	Pre-Star tup	Growth Phase Company	Mature SME	Page & Online Link
	Sumar al Ghidului. Studiu de caz				
1	Partea 1				7
1	Capitolul 1: ABC-ul afacerilor în Republica Moldova				7
2	Capitolul 2: Inițierea unei afaceri în Moldova				8
2.1	Cum să alegeți forma organizatorico-juridică potrivită pentru afacerea dvs.	x			9
2.2	Înregistrarea unui SRL în Moldova	x			14
2.3	Licențierea și autorizarea	x			20
3	Capitolul 3: Gestionarea afacerilor în Moldova				23
3.1	Relațiile cu salariații				24
3.2	Prezentarea generală a sistemului contabil în Republica Moldova	x			31
4	Capitolul 4: Aspecte regulatorii				37
4.1	Achiziții publice	x	x	x	38
4.2	Parcurile IT din Moldova	x			40
4.3	Prezentarea generală a impozitelor în Republica Moldova	x			45
5	Capitolul 5: Provocări și soluții				51
5.1	Ce trebuie să faceți în caz de control		x	x	52
5.2	Corupția	x	x	x	56
5.3	Protejarea investițiilor Dvs.	x	x		59
5.4	Cultura antreprenorială și cultura autorităților de stat în Moldova	x	x	x	62
	Partea a 2-a: Instrumente în afaceri				66

1	<u>Capitolul 1: Instrumente în afaceri</u>				66
2	<u>Capitolul 2: Cunoașterea partenerilor și a potențialului propriu</u>				67
2.1	<u>Alegerea partenerilor</u>	x	x		68
2.2	<u>Crearea relațiilor intenționale – CRI</u>	x	x	x	72
2.3	<u>Indicatorul tipurilor de personalitate după Myers Briggs – MBTI</u>	x	x	x	75
2.4	<u>Analiza SWOT personală și a echipei</u>	x	x		78
3	<u>Capitolul 3: Idei și brainstorming</u>				81
3.1	<u>Bazele brainstorming-ului</u>	x	x	x	82
3.2	<u>Cele 6 pălării gânditoare</u>	x	x	x	85
	<u>Fișa de lucru: Cele 6 pălării gânditoare</u>	x	x	x	
4	<u>Capitolul 4: Instrumente de planificare a afacerilor</u>				90
4.1	<u>Analiza SWOT</u>	x	x		91
4.2	<u>Modelul Lean Canvas</u>	x	x	x	95
4.3	<u>Interviuri despre probleme cu clienții</u>	x	x	x	101
4.4	<u>Analiza costurilor</u>	x			109
4.5	<u>Formarea unui buget operațional</u>	x	x	x	115
	<u>Fișa de lucru: Buget operațional</u>	x	x	x	
4.6	<u>Strategii de stabilire a prețului</u>	x			121
4.7	<u>Elaborarea unui plan de marketing</u>	x	x	x	126
4.8	<u>Analiza concurenților și poziționarea pe piață</u>	x	x	x	133
4.9	<u>Aplicația Centro pentru planificarea afacerii</u>	x			138
4.10	<u>Liste de verificare și instrumente de responsabilizare</u>		x	x	140
	<u>Postfață și Mulțumiri</u>				143

Ghidul Întreprinderilor Mici din Moldova.

Cuvânt introductiv

Bine ați venit!

În numele autorilor acestui ghid și al "Alianței Întreprinderilor Mici și Mijlocii din Moldova" (AIM), vreau să vă urez bun venit. Am depus eforturi asidue pentru a crea un ghid practic și util în inițierea și dezvoltarea unei mici afaceri de succes în Moldova. Indiferent dacă sunteți abia la început de cale, aveți un vis sau o idee, sau deja de câțiva ani dezvoltați o afacere, sperăm că acest ghid va conține informații care să vă ușureze activitatea și care să-i aducă companiei dvs. mai mult succes.

Când vorbim despre „desfășurarea unei activități antreprenoriale”, trebuie să înțelegem mai întâi că nu există o cale corectă. De fapt, unii dintre cei mai renumiți antreprenori din lume (gândiți-vă spre exemplu la Steve Jobs) sunt faimoși fiindcă au „gândit diferit” și au abordat problemele vechi dintr-o perspectivă nouă. Creativitatea și dorința de a face lucrurile într-un mod cu totul nou sunt esențiale pentru o afacere de succes. Din acest motiv, scopul ghidului nostru nu este de a vă orienta pas cu pas în transformarea afacerii dvs. într-un succes. Nimeni nu vă poate ghida astfel, iar în multe cazuri va trebui să găsiți singuri calea. Este un lucru pe care numai dvs. îl puteți face. Ceea ce încercăm să facem este să vă oferim informații utile și cele mai noi tehnici, astfel încât să puteți soluționa orice problemă cu care vă confrunțați în afacerea dvs.

Din acest considerent, am divizat prezentul Ghid în două părți: **ABC-ul afacerilor în Republica Moldova și Instrumente în afaceri**. În Partea 1: ABC-ul afacerilor în Republica Moldova, vă vom prezenta principalele aspecte ce țin de inițierea și dezvoltarea unei afaceri în Moldova. Aceste subiecte sunt foarte specifice țării și includ idei și informații despre impozitele locale, procesul de înregistrare a afacerii, cadrul normativ și multe altele. Nici unul dintre aceste capitole nu este menit să fie un „ghid aprofundat” la subiect. De exemplu, după studierea paragrafului despre impozitele în Republica Moldova, la final nu veți obține o

diplomă în contabilitate, și nici nu veți putea să vă duceți singur evidența contabilă. În schimb,

scopul nostru este să vă oferim vocabularul și înțelegerea de bază a subiectului, astfel încât să puteți 1) să faceți planuri și prognoze și 2) să știți ce întrebări trebuie să le adresați contabililor, juriștilor, birocraților sau oricărei alte persoane sau grup cu care trebuie să interacționați.

În Partea a 2-a: Instrumente în afaceri, vă prezentăm unele dintre cele mai recente instrumente de planificare a afacerii, alături de instrumente și tehnici mai clasice. Scopul nostru este să vă ajutăm să aveți o abordare cât mai științifică și intențională față de compania dvs. Aceste instrumente sunt universale și nu sunt înrădăcinate în special pe piața din Republica Moldova – deși pot fi aplicate aici la fel de bine ca în altă parte.

În cele din urmă, este important să rețineți că acesta este un ghid, nu un curriculum. Nu ne așteptăm să-l citiți cap-coadă și să considerați fiecare capitol util sau potrivit pentru dvs. Credem că în acest ghid există idei, instrumente și tehnici pentru toate companiile. Așadar, vă încurajăm să folosiți ceea ce vi se potrivește și să nu uitați că nimeni nu vă cunoaște compania mai bine ca dvs. Deci nimeni nu știe mai bine ca dvs. de ce ajutor aveți nevoie.

Vă mulțumim încă o dată pentru că ați ales Ghidul Întreprinderilor mici din Moldova și vă dorim succes! Fie că sunteți la etapa de inițiere a unei afaceri sau încercați să o îmbunătățiți pe cea existentă, vă dorim succes în aventura și calea pe care ați ales-o!

David Smith

Redactor general, Ghidul Întreprinderilor mici din Moldova

Sumar al Ghidului. Studiu de caz

În studiul nostru de caz vom avea un bărbat pe nume Ivan Ivanovici. Lui Ivan îi place să gătească și a lucrat ceva timp atât în restaurante din Chișinău, cât și din străinătate, din Europa. După ce a muncit din greu câțiva ani, Ivan a decis că vrea să-și urmeze visul de a-și deschide propriul restaurant. Dar de unde să înceapă?

Ivan știe, în primul rând, că are nevoie de ajutor. Fiindcă nu are prea mulți bani, Ivan se gândește că ar fi bine să găsească un partener de afaceri cu care să împartă munca. El începe cu **Instrumentul 2.2: Crearea relațiilor intenționale – CRI** din care va afla cum să fie "mereu gata de interacțiune" și cum să înceapă să-și folosească rețeaua pentru a căuta oameni care i-ar fi de ajutor. La această etapă, Ivan a întâlnit foarte mulți oameni și realizează că trebuie să-și înțeleagă mai bine nevoile, așa că apelează la **Instrumentul 4.1: Analiza SWOT** – mai întâi a ideii sale de a deschide un restaurant, iar apoi la **Instrumentul 2.4: Analiza SWOT personală și a echipei** pentru a evalua modul în care propriile sale puncte tari și puncte slabe i-ar putea afecta restaurantul. După ce a analizat foarte minuțios aceste idei, Ivan citește **Instrumentul 2.1: Alegerea partenerilor** și face o listă cu atributele pe care și le dorește în echipa sa. Norocul a făcut ca să-l întâlnească pe Mircea, un bucătar pasionat care visează și el să aibă propriul restaurant. Împreună, fac din nou **Instrumentul 2.4: Analiza SWOT personală și a echipei** și chiar citesc **Instrumentul 2.3: MBTI**. Ambii știu că a fi parteneri de afaceri este ca și cum te-ai căsători – cel mai bine este să analizezi bine, nu să decizi brusc.

Acum că Ivan și Mircea sunt încrezători că vor face o echipă bună, încep să se gândească la modul în care să-și îmbunătățească ideea. Chiar dacă ambii visează la un restaurant, viziunile lor nu sunt concrete. E timpul ca ei să lucreze mai mult la ideea lor de afaceri. Încep cu **Instrumentul 3.1: Bazele brainstormingului** în care vor afla tehnici pentru generarea de idei noi și respectarea contribuțiilor celuilalt. După mai multe runde reușite de brainstorming, ei încep să-și concentreze ideea pe un restaurant de tapas. Atât Ivan, cât și Mircea au fost în Spania și cred

că acesta va fi un nou concept minunat la Chișinău. Dar pentru a fi siguri de acest lucru, ei încearcă **Instrumentul 4.3: Interviu despre probleme cu clienții**. Acest proces îi învață modalități de a-și valida ideile și de a discuta direct cu potențiali clienți. Având aceste comentarii de la clienți, Ivan și Mircea decid că este timpul să înceapă să scrie un plan de afaceri.

În loc să se așeze și să încerce să scrie un plan formal și oficial, Ivan și Mircea folosesc **Instrumentul 4.2: Modelul Lean Canvas**. Acesta le permite să creeze rapid (în mai puțin de o oră) un plan de afaceri și să obțină foarte multe idei noi despre clienții lor potențiali, marketing și alte subiecte principale. În baza ideilor din planul lor, echipa decide să utilizeze **Instrumentul 4.3: Interviu despre probleme cu clienții**. Cu ajutorul acestui instrument, ei testează bucatele cu prieteni și străini, atât pentru a vedea cum reacționează la ideea lor de tapas, cât și pentru a primi sugestii de îmbunătățire de la ei. Ei află foarte multe, dar în mare parte primesc comentarii pozitive! Acum e timpul să devină serioși și să-și înceapă afacerea.

Atât Ivan, cât și Mircea cunosc câțiva prieteni și rude care sunt dispuși să investească în noua lor idee. Ce nu știu însă, este cum să formeze de fapt o afacere și cum să accepte investiții? Ei studiază **Paragraful 2.1: Alegerea formei organizatorico-juridice** și ajung la concluzia că cea mai bună opțiune a lor este înființarea unui SRL. Cu aceste informații, merg mai departe și utilizează **Paragraful 2.2: Înregistrarea unui SRL în Moldova** pentru a înțelege cum are loc deschiderea unei firme. La această etapă, Ivan și Mircea decid să-și divizeze eforturile. Potrivit analizei SWOT a echipei lor și conversațiilor avute mai devreme, ei știu că Ivan este foarte mult orientat spre detalii și meticulos. Din acest motiv, ei decid ca Ivan să se ocupe de întrebările pe partea juridică.

Ivan începe să studieze **Paragraful 2.3: Licențierea și autorizarea** pentru a înțelege dacă au nevoie de licențe pentru a activa și cu cine trebuie să discute despre obținerea permisiunii de a deschide restaurantul. El

citește și **Paragraful 3.2: Prezentarea generală a sistemului contabil în Republica Moldova**, fiindcă știe că au nevoie de un contabil care să-i ajute să depună actele și să întocmească contractele atunci când vor găsi un spațiu pentru afacere.

Între timp, Mircea începe să lucreze la meniu și utilizează **Instrumentul 4.4: Analiza costurilor** pentru a-și evalua felurile de mâncare propuse. După ce a citit și **Instrumentul 4.6: Strategii de stabilire a prețului**, el începe să lucreze la un buget, folosind **Instrumentul 4.5: Formarea unui buget operațional** (și **Modelul: Bugetul operațional**). Datorită bugetului, Mircea știe cât trebuie să perceapă de la clienți și câte persoane își pot permite să angajeze în baza vânzărilor estimate.

Între timp, încep să caute un spațiu pentru restaurantul lor de vis. Se întâlnesc cu agenții imobiliari și merg prin tot orașul căutând clădiri de închiriat. Mircea și Ivan știu că nu au prea mulți bani, iar din acest motiv caută un spațiu mic – ideal ar fi un loc unde anterior a fost un restaurant. Mircea găsește câteva opțiuni și îi place foarte mult un local dintr-un cartier mic, unde există mai multe cafenele moderne. El utilizează **Instrumentul 4.8: Analiza concurenței și poziționarea** pentru a-și evalua ideea mai mult în contextul noilor potențiali vecini. Împreună, Mircea și Ivan folosesc **Instrumentul 3.2: 6 pălării gânditoare** pentru un brainstorming structurat despre acest loc. Înainte de a lua vreo decizie, ei vor să analizeze foarte bine această opțiune.

În cele din urmă, ei decid că acest loc este perfect pentru ei. Ivan și Mircea doresc să-l prezinte investitorilor, însă au nevoie de un plan de afaceri mai concret decât modelul lor Canvas. Pentru ajutor, ei utilizează **Instrumentul 4.9: Aplicația Centro pentru planificarea afacerii**. De asemenea, ei analizează cu atenție **Paragraful 4.3: Prezentarea generală a impozitelor în Moldova** pentru a se asigura că înțeleg cât de mult vor trebui să plătească și că nu vor percepe prea puțin. Sunt norocoși! Investitorilor le place locul și sunt impresionați de planul de afaceri pe care Mircea și Ivan l-au creat. E timpul să înceapă deschiderea restaurantului.

Pe măsură ce Ivan lucrează la autorizațiilor de funcționare, iar Mircea caută furnizori (după ce a citit, desigur, **Paragraful 5.4: Cultura antreprenorială și cultura autorităților de stat în Moldova**), împreună se apropie încet de ziua deschiderii. Între timp, ei se ocupă de **Instrumentul 4.7: Elaborarea unui plan de**

marketing pentru a se asigura că vor avea suficienți clienți pentru a obține veniturile planificate. În cele din urmă, ei citesc **Paragraful 5.3: Protejarea investițiilor dvs.**, de unde află că merită să instaleze camere de securitate și să ia și alte măsuri de precauție.

Din păcate, Ivan și Mircea au avut câteva probleme cu funcționarii care le îngreunau procesul de obținere a documentelor și certificatelor. Aceasta i-a determinat să citească **Paragraful 5.2: Corupția** și să se pregătească pentru viitor cu **Paragraful 5.1: Ce trebuie să faceți în caz de control**. Niciunul dintre aceste ghiduri nu le rezolvă toate problemele, însă îi ajută să înțeleagă ce pot face.

Ziua deschiderii vine! Și trece. La momentul de față, Mircea și Ivan administrează zilnic un restaurant de tapas și lucrează mai mult ca niciodată. Timpurile sunt grele, însă ei sunt atât de fericiți că au planificat din timp atât de multe lucruri, fiindcă acum abia de mai au când să se gândească. După câteva luni, își dau seama că puținii angajați pe care îi au nu sunt suficient de responsabili atunci când șeful nu este prin preajmă. Aceasta îi determină să revină la **Instrumentul 4.10: Liste de verificare și instrumente de responsabilizare** și să elaboreze strategii pentru ca echipa lor să lucreze mai bine și mai inteligent. În acest fel, Mircea și Ivan pot începe să respire mai ușurați și să se gândească la cât de departe au ajuns.

Când au timp să se gândească, își dau seama cât de bine s-au descurcat datorită întregii planificări. Dar și cât de multe greșeli au făcut (foarte multe). E normal! Însă nu este acceptabil. Din acest motiv, ei încep să-și revadă ipotezele. Își actualizează modelul Canvas (lucru pe care decid să-l facă la fiecare 4 luni pe parcursul primului an) și își revizuie bugetul pentru a vedea unde ipotezele lor au funcționat și unde nu au funcționat. Odată cu trecerea anilor, Mircea și Ivan apelează tot mai rar la Manual, pe măsură ce sistemele se organizează, iar restaurantul își intră în ritm. Aceasta nu înseamnă, însă, că ei nu verifică lucrurile – ei își actualizează în continuare modelul Canvas și elaborează tot timpul noi planuri de marketing. Afacerile până la urmă nu stau niciodată pe loc. Nu se știe niciodată ce provocări sau oportunități vor găsi, iar din acest motiv ei sunt întotdeauna gata să revină și să facă un nou plan!

Notă!

Trebuie să menționăm că Ivan și Mircea nici măcar nu s-au uitat la Paragraful 4.1: Achizițiile publice sau Paragraful 4.2: Parcurile IT din Moldova, fiindcă nu sunt relevante pentru ei. În cazul companiei dvs. va fi la fel! Nu toate secțiunile vor fi relevante pentru dvs. –recurgeți la secțiunile utile în cazul Dvs.!

Capitolul 1: ABC-ul afacerilor în Republica Moldova

Introducere

Bine ați revenit pentru a studia Partea a 2-a a Ghidului Întreprinderilor mici din Moldova: Instrumente în afaceri! Prima întrebare pe care probabil o aveți – ce este un instrument în afaceri? În această parte veți găsi capitole cu privire la planificarea și desfășurarea cu succes a unei afaceri. Aceste capitole nu se referă în mod specific la contextul Moldovei și prezintă unele din cele mai recente teorii și instrumente de planificare a afacerilor oriunde în lume. Veți învăța despre tehnici de brainstorming, cum să evaluați și să alegeți partenerii, importanța unui buget operațional, cum să vă analizați concurența și cum să vă planificați strategia de marketing. Toate aceste

instrumente sunt menite să vă ajute să vă analizați metodic ideea de afaceri și să luați cele mai bune decizii posibile.

Acest ghid conține informații diverse și fiecare subiect abordat nu este neapărat aplicabil fiecărei afaceri. Anume din acest motiv, fiecare capitol începe cu o scurtă descriere, unde încercăm să explicăm pentru cine este potrivit acest subiect? Ce ar trebui să obțineți de la el? Când anume, pe parcursul ciclului afacerii, informația prezentată este cea mai relevantă? Și multe altele. Vă încurajăm să fiți propriul dvs. ghid și să selectați și să alegeți informațiile de care aveți nevoie pentru ca afacerea dvs. să aibă succes.

Versiunea Online



Citește mai mult

Ghidul Micului Business poate fi descărcat și utilizat gratuit. Accesați link-urile pentru versiunile în Română, Rusă, Engleză!

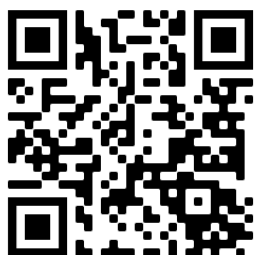
Contactați-ne dacă aveți întrebări, sugestii, recomandări.

Contactează-ne!



Capitolul 2: Inițierea unei afaceri în Moldova

Versiunea Online



Citește mai mult

Ghidul Micii Business poate fi descărcat și utilizat gratuit. Accesați link-urile pentru versiunile în Română, Rusă, Engleză!

Contactați-ne dacă aveți întrebări, sugestii, recomandări.

Contactează-ne!



Paragraful 2.1: Cum să alegeți forma organizatorico-juridică potrivită pentru afacerea dvs.

De ce este important acest subiect?	Forma organizatorico-juridică aleasă pentru afacerea dvs. va influența tipurile de impozite achitate, cheltuielile administrative generale și poate limita tipurile de activități de antreprenoriat pe care le puteți desfășura.
Cine are nevoie de el?	Oricine este interesat să inițieze o afacere în Moldova.
Când aveți nevoie de el?	Pre start-up [x] Afacere la etapa de creștere [] IMM la etapa de maturitate []
Ce informații relevante veți obține?	Aici veți găsi o prezentare generală a diferitor forme organizatorico-juridice ale activității de antreprenoriat, astfel încât oricine dorește să lanseze o afacere să poată înțelege avantajele și dezavantajele fiecărei forme. În prezentul ghid subiectele nu sunt abordate exhaustiv, ci trebuie să servească drept punct de plecare pentru viitoare întrebări și luări de decizii.

Pasul 1: Înțelegerea principalelor forme organizatorico-juridice al activității de antreprenoriat în Republica Moldova

Când începeți să vă gândiți la modul în care să vă structurați afacerea în Moldova, prima întrebare pe care trebuie să v-o puneți este: „vreau să-mi desfășor afacerea ca **persoană fizică** sau **persoană juridică**?” Ambele opțiuni au multiple forme posibile, cu avantaje și dezavantaje. La general vorbind, putem spune că acestea sunt principalele diferențe.

Persoane fizice	Persoane juridice
☐ Sunt identificate din punct de vedere juridic ca o persoană care poartă responsabilitatea (și răspunderea) pentru toate aspectele juridice și datoriile întreprinderii ☐ Au procese de înregistrare simplificate ☐ Au cote de impozitare simplificate ☐ Duc evidența contabilă în partidă simplă și au cerințe de raportare fiscală G ☐ Au restricții privind accesul la credite și capital ☐ Au restricții privind tipurile de activități de antreprenoriat pe care le pot desfășura	☐ Sunt identificate ca o entitate juridică ☐ Răspundere limitată a fondatorilor/proprietarilor ☐ Prezintă rapoarte contabile și financiare complete ☐ Sunt eligibile pentru credite și împrumuturi ca întreprindere

Entitatea individuală predominantă în Moldova este „Întreprinzătorul Individual” sau ÎI. Entitatea juridică predominantă în Moldova este „Societatea cu Răspundere Limitată” sau SRL. Împreună, aceste structuri reprezintă peste 90% din numărul total al întreprinderilor înregistrate în Moldova. În acest ghid ne vom concentra anume pe aceste

Pasul 2:

entități, dar vom atinge și unele excepții.

Despre Întreprinzătorului Individual (ÎI)

Persoanele care au o mică afacere sub formă de Întreprinzător Individual reprezintă aproximativ 35% din numărul total al firmelor înregistrate în Moldova.

2.1 Ce este o ÎI?

Întreprinzătorul individual este o modalitate pentru o persoană fizică de a desfășura o afacere de una singură (sau împreună cu membrii familiei sale). Vi se eliberează un cod fiscal separat pentru activitățile dvs. antreprenoriale, dar în rest sunteți o persoană fizică. O persoană poate să se înregistreze în calitate de întreprinzător individual doar o singură dată. Nu există „acțiuni” sau investitori, doar o persoană și familia acesteia. Întreprinzătorul Individual *poate* angaja lucrători.

2.2 Pe scurt despre impozitare

- ☐ 7% din venitul anual impozabil ce nu depășește suma de 31140 lei;
- ☐ 12% din venitul anual impozabil ce depășește suma de 31140 lei.

2.3 Avantajele și dezavantajele formării unei ÎI

Avantaje	Dezavantaje
☐ Înregistrare ușoară și ieftină ☐ Raportare fiscală simplificată	☐ Fondatorul și familia sa poartă răspundere nelimitată pentru datoriile și obligațiile ÎI ☐ Activele ÎI sunt identice cu cele ale proprietarilor ☐ Oportunități foarte limitate pentru credite și împrumuturi

Exemple de tipuri de companii care activează sub această formă

- ☐ Meșterii (pictori, instalatori etc.)
- ☐ Specialiștii care activează individual (contabili, specialiști în marketing pe rețele sociale, avocați etc.)
- ☐ Afacerile de artizanat la domiciliu (confecționarea lumânărilor, artizanat etc.)

Despre Societatea cu Răspundere Limitată (SRL)

3.1 Ce este un SRL?

SRL-ul (societate cu răspundere limitată) este cel mai răspândit tip de organizare a activităților de antreprenoriat din Moldova, cu peste 55% din numărul întreprinderilor înregistrate. Un SRL poate desfășura majoritatea genurilor de activități de antreprenoriat (cu licențe necesare), iar răspunderea acționarilor, numiți „fondatori”, este limitată. SRL-urile sunt flexibile și pot fi birouri mici cu 1-2 consultanți sau întreprinderi multinaționale cu mii de angajați.

3.2 Pe scurt despre impozitare

- ☐ 12% din profit
- ☐ Alte impozite în funcție de activitate (TVA, impozite pe salarii, accize etc.)

3.3 Avantajele și dezavantajele formării unui SRL

Avantaje	Dezavantaje
☐ Relativ ușor de înființat și administrat ☐ Flexibil pentru o mulțime de tipuri de activități de antreprenoriat (pot fi necesare licențe) ☐ Răspundere limitată a asociaților ☐ Deținut de asociați, al căror număr nu poate fi mai mare de 50	☐ Obligatorietatea de a duce evidența contabilă în partidă dublă ☐ Cerințe sporite de raportare către diferite agenții

3.4 Este un SRL din RM asemănător unui SRL din alte țări??

Nu chiar. Deși conceptul de SRL utilizat în Moldova a fost împrumutat din SUA, Regatul Unit și alte țări, există câteva aspecte care sunt destul de diferite.

- ☐ Statutul firmei este creat odată cu fondarea ei și prezentat autorităților de stat. În statut sunt prezentate detalii despre conducere.
- ☐ Participațiunea asociaților este determinată de fracțiunea fiecăruia din ei din capitalul social (statutar) stabilit în statut. Deseori capitalul social este stabilit la 100 lei (ce corespunde cu 100% din participațiune), dar poate fi orice sumă mai mare de 1 leu. Transferul părților sociale prin vânzări de la persoană la persoană este permis. Vărsarea aporturilor suplimentare în capitalul social sau modificarea modului de distribuire a profitului net al societății pot fi efectuate doar prin votul unanim al tuturor asociaților.
- ☐ În activitatea lor se ghidează de statutul prezentat autorităților de stat. Modificările statutului trebuie să fie aprobate de către autoritățile de stat și necesită semnătura tuturor asociaților (în multe cazuri trebuie să fie prezenți fizic în Moldova sau să se reprezinte prin procură).
- ☐ Multe activități – de la stabilirea formei organizatorico-juridice a firmei până la depunerea cererilor pentru emiterea autorizațiilor – pot necesita prezența fizică a asociaților în Moldova sau pot fi efectuate printr-o procură autentificată notarial.

Exemple de tipuri de firme care activează sub această formă

- ☐ Producători de toate dimensiunile – de la mici ateliere până la mari producători internaționali de automobile care activează în Moldova
- ☐ În sectorul de servicii – firme de marketing, contabilitate, firme de avocatură etc.
- ☐ Restaurante de toate dimensiunile – de la mici băcănii până la Andy's Pizza
- ☐ Societăți comerciale de toate dimensiunile

- ❑ Aproape orice tip de activitate de antreprenariat, cu excepția serviciilor bancare, de asigurare, financiare, altor servicii într-un număr limitat.

Alte forme organizatorico-juridice ale activității de antreprenariat în Moldova

- ❑ **„Gospodăria țărănească”** – Această formă organizatorico-juridică este concepută pentru gospodăriile țărănești și afacerile agricole la scară mică. Fondatorul și membrii familiei sale formează colectiv „membrii” gospodăriei țărănești.
- ❑ **„Regimul fiscal simplificat al persoanelor fizice ce desfășoară activități independente”** – Această formă înlocuiește sistemul anterior de „Patentă antreprenorială” și le permite persoanelor să desfășoare anumite activități comerciale de antreprenariat (a se vedea Citiți mai multe despre restricții) fără nicio formă juridică.
- ❑ **„Patenta”** – Acesta este o formă veche, care nu se mai emite. Patenta a fost înlocuită cu „Regimul fiscal simplificat al persoanelor fizice ce desfășoară activități independente”, însă deținătorii de patente, pe care le-au obținut înainte de modificarea legii, pot în continuare să activeze și să desfășoare activități de antreprenariat.
- ❑ **„Societatea pe acțiuni - SA”** – Este o societate comercială publică, acțiunile căreia sunt tranzacționate la bursă. Acestea tind să fie firme mari sau foste întreprinderi de stat care au fost privatizate și vândute publicului. Această formă organizatorico-juridică implică cerințe sporite de raportare, impozitare și transparență publică în comparație cu altele. Anumite genuri de activitate (activitatea bancară, activitatea de asigurare, etc.) pot fi desfășurate doar de companiile înregistrate sub această formă organizatorică.

Cum rămâne cu firmele înregistrate în străinătate?

În Moldova, există unele tipuri de afaceri care pot decide să nu se înregistreze deloc în Moldova. Sau, să nu se înregistreze în Moldova în primul rând. Iată câteva exemple:

- ❑ **Magazinele online** – Sistemul bancar din Moldova are o capacitate limitată sau inexistentă de a accepta tranzacții online și de a trimite acești bani firmei dvs. Dacă doriți să acceptați plăți online, va trebui să faceți acest lucru în străinătate.
- ❑ **SRL cu administrator străin** – Dacă doriți să formați un SRL, dar dvs. sau unii dintre asociații dvs. nu locuiesc în Moldova, vă puteți confrunta cu probleme. Deoarece în Moldova birocrăția este orientată spre documente pe hârtie și ștampile, prezența fizică este deseori solicitată pentru întocmirea documentelor firmei. S-ar putea să nu vă doriți să vă rugați investitorii să urce în avion sau să vă trimită o apostilă (care poate fi costisitoare) de fiecare dată când trebuie să prezentați vreun raport.
- ❑ **SRL cu participație partajă** – Comparativ cu societățile cu răspundere limitată din alte țări, SRL-urile din Moldova prezintă dezavantaje grave la capitolul gestionării cotelor părți. În alte țări, ați putea atrage noi asociați, vânzându-le cote părți ale companiei dvs. prin diluarea fondului actual. În Moldova, acest lucru este foarte complicat și trebuie să vă consultați cu un contabil înainte de a planifica astfel de aranjamente flexibile.
- ❑ **Utilizarea serviciilor străine online** – Dacă compania dvs. intenționează să folosească servicii online, precum publicitatea pe Facebook, publicitatea pe Google sau altele, acest lucru poate fi complicat în Moldova. Aceasta are loc din cauza faptului că Moldova este foarte rigidă în ceea ce privește tipurile de acte justificative de care are nevoie, precum și din cauza modului de definire a „importului de servicii”, care ar putea implica autoritățile vamale.
- ❑ **Îngrijorări privind proprietatea intelectuală (PI)** – Deși Moldova dispune de unele măsuri de protecție a proprietății intelectuale, unele companii aleg să-și înregistreze și să-și protejeze proprietatea intelectuală într-o țară cu legi și instanțe mai previzibile. În această privință ar trebui să vă consultați cu un avocat specializat în proprietate intelectuală.

În cazul în care compania dvs. ar fi afectată de oricare dintre aceste probleme, ar trebui să analizați posibilitatea de a înființa o companie-mamă înregistrată în altă țară. De exemplu, multe companii IT din Moldova fac acest lucru. Compania lor din Regatul Unit, Olanda sau oricare altă țară apropiată și convenabilă va prelucra plățile online, va contracta partenerii (Facebook, Google) și va lucra în Moldova prin intermediul unui SRL captiv pe care îl creează. Apoi, aceștia pot trimite bani înapoi în Moldova pentru a plăti salariile angajaților și pentru a administra compania zilnic.

Versiunea Online



Citește mai mult

Ghidul Micului Business poate fi descărcat și utilizat gratuit. Accesați link-urile pentru versiunile în Română, Rusă, Engleză!

Contactați-ne dacă aveți întrebări, sugestii, recomandări.

Contactează-ne!



Paragraful 2.2: Înregistrarea unui SRL în Moldova

De ce este important acest subiect?	Aici găsiți descrierea, pas cu pas, a procesului de înregistrare a unei noi firme.
Cine are nevoie de el?	Orice investitor local sau străin (atât persoane fizice, cât și persoane juridice) care intenționează să înceapă o afacere în Moldova.
Când aveți nevoie de el?	Pre start-up [x] Afacere la etapa de creștere [] IMM la etapa de maturitate []
Ce informații relevante veți obține?	O descriere în etape a procesului de înregistrare a unei firme în Moldova, cu prezentarea termenilor și aspectelor în privința cărora va trebui să luați o decizie.

Notă: Acest ghid presupune că ați citit Paragraful 2.1: Cum să alegeți forma organizatorico-juridică potrivită pentru afacerea dvs. Ne vom concentra în special pe SRL-uri, fiindcă sunt cel mai răspândit tip de firmă înregistrată.

Pasul 1:

Unde se înregistrează o firmă în Moldova?

Când intenționați să vă deschideți SRL-ul, trebuie să mergeți la Agenția Servicii Publice (ASP) din Moldova. La ASP sunt înregistrați toți agenții economici înființați în Republica Moldova (nu doar SRL-urile). Informații despre adresă, orele de lucru și datele de contact pot fi accesate vizitând site-ul web oficial al ASP: <http://asp.gov.md/>

Pentru a vă înregistra firma, va fi nevoie ca fondatorii sau reprezentantul/ reprezentanții fondatorilor, autorizați în mod corespunzător, să fie prezenți la ASP.

Pasul 2:

Alegerea unei denumiri pentru firmă și specificarea activităților economice

2.1 Ce conține o denumire?

Persoana juridică participă la raporturile juridice numai sub denumire proprie. Totodată, înregistrarea denumirii firmei nu creează o marcă comercială sau brand. Aceasta este doar o denumire pe care o alegeți pentru înființarea firmei.

Sfat: toate denumirile oficiale ale firmelor apar pe bonurile fiscale, iar uneori însoțesc denumirea comercială a firmei. De exemplu, puteți primi un bon fiscal pe care scrie o denumire comercială în partea de sus, dar „xyz SRL” în partea de jos.

2.2 Alegerea denumirii SRL-ului dvs.

Înainte de a merge la ASP, dvs. și co-fondatorii dvs. trebuie să pregătiți câteva denumiri pentru viitoarea firmă. Asta în cazul în care prima dvs. alegere a fost deja luată sau contravine, într-un fel sau altul, regulilor stabilite (denumirile care conțin cuvântul Moldova, Chișinău sau denumirea altor orașe sunt interzise). Se pot aplica și alte restricții – întrebați la înregistrare). De asemenea, puteți să rezervați o denumire pentru o viitoare firmă (fără a o fonda) pentru o perioadă de cel mult 6 luni.

2.3 Identificarea activităților economice

Suplimentar, atunci când vă înregistrați, trebuie să includeți în documentele de fondare o listă a activităților economice pe care viitoarea dvs. firmă urmează să le desfășoare. Pentru a economisi timp, este important să le alegeți înainte de a merge la ASP. Activitățile economice ale viitoarei firme trebuie selectate din clasificatorul oficial al activităților economice CAEM rev.2. Puteți adăuga oricât de mult activități doriți, fără nicio restricție. Este mai bine să le adăugați atunci când înregistrați firma, deoarece adăugarea lor ulterioară vă va costa timp și taxe. Totodată, trebuie de menționat că companiile pot desfășura orice activitate neinterzisă de lege, chiar dacă nu este prevăzută în statutul ei (în afară de genurile de activitate care cer obținerea unei licențe).

Clasificatorul oficial al activităților economice CAEM rev.2 poate fi accesat la:

<http://www.statistica.md/pageview.php?l=ro&idc=385>

Pasul 3:

Identificarea administratorului dvs.

3.1 Cine este un administrator și care sunt sarcinile acestuia?

Potrivit legislației naționale, administratorul firmei este o persoană desemnată să administreze și reprezinte firma. Este important să înțelegeți că acest rol este unul pe deplin birocratic și juridic – această persoană nu trebuie, de fapt, să administreze zilnic firma. Ce trebuie să facă este să gestioneze conformitatea acesteia zi de zi. Administratorul trebuie...

- ☐ Să semneze în numele firmei toate contractele acesteia și rapoartele expediate autorităților publice
- ☐ Să asigure respectarea legislației de către SRL în orice moment (administratorul este cel care poartă răspundere penală în cazul în care firma încalcă legislația)
- ☐ Să îndeplinească sarcinile stipulate în statut privind raportarea către fondatorii firmei și responsabilitatea pentru desfășurarea ședințelor oficiale.

3.2 Cine poate fi administrator?

În practică, administratorul unei întreprinderi mici este cel mai des unul dintre proprietari, dar nu întotdeauna. Administratorul viitoarei firme poate fi cetățean al Republicii Moldova sau cetățean străin, fără antecedente penale. Aceștia trebuie să fie fizic prezenți în Moldova pentru a aplica semnătura și ștampila pe documentele corespunzătoare. Deși este o practică răspândită, administratorul nu este obligat să fie fondator al firmei.

Pasul 4:

Identificarea adresei dvs. juridice

Adresa juridică este sediul unei firme, este inclusă în documentele de constituire ale firmei și este locul unde veți primi poșta și notificările juridice. Adresa poate fi:

- ☐ Un spațiu deținut de unul dintre fondatorii firme
- ☐ Un spațiu închiriat de către fondatorii firmei (de exemplu, un birou)
- ☐ O adresă specială de înregistrare – puteți contracta o companie specializată care prestează servicii de furnizare de adrese juridice pentru înregistrările companiilor.

Fondatorii viitoarei firme trebuie să aibă un document care să confirme adresa juridică viitoarei firme. În cazul în care proprietarul spațiilor sunteți dvs. sau co-fondatorul dvs., trebuie să prezentați documentele de proprietate (de exemplu, contractul de vânzare). În cazul în care spațiile sunt închiriate, va trebui să prezentați contractul de închiriere. În continuare, în majoritatea cazurilor, este necesară o declarație scrisă din parte proprietarului în care acesta consimte înregistrarea unei firme la adresa indicată. Ace document trebuie semnat de către proprietar și legalizat la notar.

Pasul 5:

Deciderea asupra capitalului dvs. social

Fiecare SRL are nevoie de un capital social care reprezintă banii fondatorilor investiți în firmă. Suma minimă necesară este de 1 leu, care reprezintă 100% proprietate asupra firmei (cazul minim 100 de bani = 100%). Proprietatea fondatorilor asupra firmei este determinată prin contribuția lor la acest capital social. Fiecare fondator trebuie să prezinte, integral, contribuția sa identificată în statut în termen de 6 luni de la data înregistrării firmei.

Capitalul social poate fi atât în bani, cât și în natură. Acestea fiind spuse, în practică nu există prea multe motive ca să aveți, la fondarea unei firme, un capital social mai mare decât valoarea minimă. Dacă există vreun motiv tehnic pentru ajustarea capitalului social (de exemplu, pot fi obținute facilități fiscale prin importul de echipamente sau active în capitalul social), o puteți face ulterior. Consultați contabilul dvs. pentru mai multe informații.

Pasul 6:

Ce acte trebuie să aduceți?

3.1 Actele fondatorilor – Persoane fizice

- ☐ Acte de identificare ale fondatorilor firmei (pașaportul în cazul nerezidenților, cu ștampila de intrare pe teritoriul Republicii Moldova. Rezidenții străini trebuie să folosească permisul lor de ședere)
- ☐ Acte de identificare ale viitorului administrator al firmei
- ☐ Procura pentru fondatorii care nu sunt prezenți fizic
- ☐ Declarația privind beneficiarul efectiv

>> model <http://www.e-services.md/?q=ro/content/descarca-formulare>

3.2 Actele fondatorilor – Persoane juridice

- ☐ Un extras din Registrul Comerțului din țara de origine (care conține toate informațiile importante despre compania fondatoare);
- ☐ Copiile actelor de constituire și ale statutului;
- ☐ Un act ce reprezintă decizia firmei de a înființa un nou SRL în Republica Moldova, emis de o firmă fondatoare locală/străină. Acest act trebuie să conțină denumirea dorită, administratorul, activitățile economice, mărimea capitalului social și adresa juridică a viitoarei firme;
- ☐ Declarația privind beneficiarul efectiv.

Notă privind actele din străinătate: Toate actele necesare pentru înregistrarea unei firme în Moldova, obținute în afara Republicii Moldova, trebuie legalizate sau apostilate în mod corespunzător (sau legalizate de către Consulatul Republicii Moldova în cazul în care țara de origine care a emis actele nu este parte la Convenția cu privire la suprimarea cerinței supralegalizării actelor oficiale străine, încheiată la Haga în 1961). Nu este necesară apostila pentru actele emise în țările CSI (Comunitatea Statelor Independente), Lituania, Letonia, Republica Cehă, Slovacia, Azerbaidjan, Turcia, Ungaria și România, cu care Moldova a semnat acorduri bilaterale.

Documentele emise în limbi străine trebuie să fie traduse în limba română, iar semnătura traducătorului să fie legalizată în mod corespunzător de un notar din Republica Moldova.

3.3 Actele de constituire

În practică, ASP elaborează actele de constituire și o decizie a fondatorului într-un formular special, suplimentar la decizia furnizată de fondator (cu alte cuvinte, nu trebuie să le aduceți).

3.4 Statutul

Statutul firmei este principalul act de constituire a viitoarei firme. Există 2 opțiuni pentru elaborarea statutului.

- ☐ **Utilizarea unui statut standard** - ASP vă va oferi un statut standard de activitate. Dacă veți alege această opțiune, va trebui doar să-l semnați. O copie a statutului standard este disponibilă online la acest link: <http://www.e-services.md/?q=ro/content/descarca-formulare>
- ☐ **Modificarea statutului standard** - În cazul în care trebuie să introduceți anumite cerințe, dorințe speciale, va trebui să apelați la un avocat privat sau la o firmă de avocatură care să vă ajute la redactarea documentului. După care, documentul poate fi prezentat la ASP pentru aprobare.

3.5 Alte acte

- ☐ Actele privind adresa juridică (menționate mai sus)

Pasul 7:

Perioada, costurile, taxele și ștampilele necesare pentru înregistrare

Pentru înregistrarea firmelor la ASP se percepe o taxă în jur de 1600 de lei (înregistrare standard în decursul a 24 de ore).

ASP dispune și de servicii rapide de înregistrare a firmelor – în jur de 4 ore (aceeași zi). Taxele pentru înregistrarea rapidă a firmelor sunt de 4 ori mai mari.

În afară de costurile de înregistrare, solicitantul are opțiunea de a comanda o ștampilă, al cărei cost poate varia între 200 și 450 de lei. Dacă aveți o ștampilă, va fi indicată în actele de constituire și va fi necesară la semnarea contractelor oficiale ale firmei etc.

Notă: Se recomandă insistent ca la fondarea firmei dvs. să faceți rost de o ștampilă. Deși toată această idee este arhaică și opțională în legislație, majoritatea firmelor și structurilor administrației publice nu respectă această prevedere și oricum solicită ștampile. Vă va fi mult mai ușor dacă aveți una.

Informații detaliate despre costurile și taxele de înregistrare pot fi accesate vizitând pagina oficială a ASP:

http://asp.gov.md/sites/default/files/pdf/acte-institutionale/Anexa_2_Lista_serviciilor_CIS-08-07-2019.pdf

Pasul 8:

Finalizarea înregistrării!

Când reveniți peste 24 (sau 4) ore după acte, firma dvs. este oficial înregistrată. La data înregistrării, fiecărei entități îi este atribuit un număr unic de identificare IDNO. IDNO este un cod numeric, format din 13 numere (pentru SRL-uri, uneori altfel în funcție de forma juridică). Acest cod este atribuit tuturor persoanelor juridice la înregistrarea la stat și este destinat identificării lor în cadrul sistemului informațional al Republicii Moldova. Numărul de identificare (IDNO) este de asemenea considerat drept cod fiscal al entității economice.

După ce a fost înregistrată de Agenția Servicii Publice, noua entitate economică este înregistrată automat la autoritățile fiscale, statistice, de asigurare obligatorie de asistență medicală și de asigurare socială. Gata! SRL-ul dvs. este înregistrat oficial!

Pasul 9:

Deschiderea contului dvs. bancar

După ce aveți documentele de înregistrare (și ștampila opțională) la mână, trebuie să mergeți la bancă și să vă deschideți un cont bancar. Pentru a putea activa, firma trebuie să-și deschidă un cont la orice bancă comercială. Procedura de deschidere a unui cont bancar este relativ simplă și are loc, de regulă, în decursul a 3 zile lucrătoare. Dacă va lucra cu clienți și prestatori locali, firma trebuie să deschidă un cont în lei (deoarece în Moldova sunt interzise plățile în valută străină între rezidenți). Dacă va lucra cu clienți și prestatori internaționali, firma poate deschide conturi în valută străină. După deschiderea contului bancar, fondatorul sau fondatorii trebuie să depună capitalul social.

9.1 Alegerea unei bănci

În prezent, în Moldova activează 11 bănci comerciale și anume:

- ☐ BC „COMERTBANK” S.A.
- ☐ BC „VICTORIABANK” S.A. (creditor pentru afaceri mici)
- ☐ BC „MOLDOVA - AGROINDBANK” S.A. (are cele mai multe filiale rurale și bancomate)
- ☐ BC „Moldindconbank” S.A. (creditor pentru afaceri mici)
- ☐ BC „EuroCreditBank” S.A.
- ☐ „Banca de Finanțe și Comerț” S.A.
- ☐ BC „ENERGBANK” S.A.
- ☐ BC „ProCredit Bank” S.A. (are bancomate unde puteți depune numerarul companiei fără a sta în rând)
- ☐ Banca Comercială Română Chișinău S.A. (nu acceptă fondatori americani – Legea conformității fiscale a conturilor străine (FATCA))
- ☐ BC „EXIMBANK” S.A.
- ☐ BC Mobiasbanca - OTP Group S.A. (nu acceptă fondatori americani – Legea conformității fiscale a conturilor străine (FATCA))

Există mai multe modalități prin care să alegeți banca cea mai potrivită pentru dvs. Vă recomandăm să discutați cu alți proprietari de afaceri despre experiențele lor și cu contabilul dvs. despre cele mai bune sisteme bancare online (ele pot să difere foarte mult de la o bancă la alta în cazul conturilor comerciale).

Pasul 10:

Pașii următori

Este important să rețineți că simplul fapt că v-ați înregistrat o firmă nu înseamnă că sunteți gata să realizați o activitate antreprenorială. În funcție de sectorul dvs., ați putea avea nevoie de o autorizație pentru a activa. A se vedea Paragraful 2.3: Licențierea și autorizarea pentru mai multe detalii.

Versiunea Online

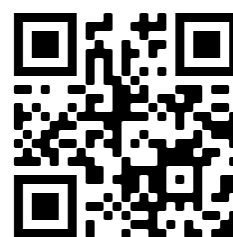


Citește mai mult

Ghidul Micului Business poate fi descărcat și utilizat gratuit. Accesați link-urile pentru versiunile în Română, Rusă, Engleză!

Contactați-ne dacă aveți întrebări, sugestii, recomandări.

Contactează-ne!



Paragraful 2.3 : Licențierea și autorizarea

De ce este important acest subiect?	Deschiderea unei firme noi nu înseamnă neapărat permisiunea de a funcționa. Mai jos veți găsi indicații pașii necesari pentru a deschide o firmă și a activa legal.
Cine are nevoie de el?	Oricine își deschide o firmă nouă în Republica Moldova
Când aveți nevoie de el?	Pre start-up [x] Afacere la etapa de creștere [] IMM la etapa de maturitate []
Ce informații relevante veți obține?	O prezentare succintă a procesului de licențiere și autorizare. Acest proces diferă foarte mult în funcție de sectorul economic și este mult mai complicat pentru tipuri complexe de afaceri, care nu sunt abordate în acest ghid (de ex. servicii financiare). Aici găsiți o descriere a pașilor de urmat pentru a găsi răspunsurile de care aveți nevoie pentru afacerea dvs.

Înțelegerea procesului

Pasul 1:

Faptul că ați înregistrat afacerea și ați deschis un cont bancar NU înseamnă că puteți începe activitatea antreprenorială! În Republica Moldova, majoritatea firmelor trebuie să aibă licență sau autorizație pentru a-și începe activitatea. Acest proces poate fi scump și de lungă durată, însă diferă mult în funcție de sector. Acest ghid practic conține o prezentare generală a temei respective, precum și informații despre primii pași pe care trebuie să îi întreprindeți pentru a înțelege care vor fi necesitățile de licențiere și autorizare ale firmei dvs.

Să începem cu definițiile:

Licență comercială – este un act pe care trebuie să îl solicitați pentru a confirma capacitatea dvs. de a desfășura anumite tipuri de comerț. Acestea ar putea fi limitate de Guvern din motive de siguranță sau pentru a menține aceste sectoare sub o monitorizare strictă. Licențele trebuie să fie reînnoite periodic.

Autorizație – este un act prin care se confirmă că ați îndeplinit toate standardele pentru funcționarea firmei dvs. și ați achitat toate taxele asociate. Pot exista diferite tipuri de autorizații legate de sănătate și siguranță, dar cea mai importantă pentru fiecare firmă este „notificare privind inițierea activității de comerț” care confirmă că firma dvs. poate fi deschisă și poate activa.

Pasul 2:

Am nevoie de licență?

Atunci când planificați să deschideți o firmă nouă, este important să vă informați dacă aveți nevoie de licență pentru a activa în sectorul dvs. Unele exemple de firme care au nevoie de licențe sunt:

Production or Import of alcohol or tobacco (ethyl alcohol, liqueurs, beer, etc);

- ☐ Producerea și importul de alcool și tutun (alcool etilic, lichioruri, bere etc.);
- ☐ Importul, depozitarea și/sau utilizarea materialelor explozive (inclusiv artificii);
- ☐ Activitatea farmaceutică;
- ☐ Activitatea cu metale și pietre prețioase; activitatea caselor de amanet;
- ☐ Colectarea, depozitarea, prelucrarea, comercializarea și exportul deșeurilor și a materialelor feroase și neferoase uzate, a bateriilor și acumulatorilor, indiferent dacă acestea au fost sau nu prelucrate;
- ☐ Multe altele...

Pentru lista completă, accesați pagina web a Agenției Servicii Publice – <http://www.asp.gov.md/ro/node/82>

NOMENCLATORUL ACTELOR PERMISIVE (licențe, autorizații și certificate)

Anexa nr. 1 din https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=120955&lang=ro#

Aceste licențe reprezintă aproape 65% dintre toate licențele standard de funcționare, dar nu toate! Unele servicii financiare și de asigurare sunt reglementate de Banca Națională sau de către Comisia Națională a Pieței Financiare (CNPF). Alte sectoare, precum producerea de energie și domeniul audiovizualului au cerințe suplimentare de licențiere. Analizați amănunțit sectorul dvs. și asigurați-vă că nu există cerințe specifice.

Termenul de valabilitate poate fi 1, 3, 5 sau 8 ani. Pentru a extinde termenul de valabilitate a licenței, deținătorul trebuie să depună o cerere de prelungire a licenței și să plătească taxele necesare. Taxele variază pentru fiecare licență.

Pentru informații complete despre licențe/notificări puteți accesa direct Legea cu privire la comerțul interior - https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=112409&lang=ro

Pasul 3:

Obținerea autorizației/notificării privind inițierea activității de comerț

Fie că aveți sau nu nevoie de licență, în mai multe sectoare veți avea nevoie de autorizație de funcționare. Această autorizație certifică faptul că ați îndeplinit toate cerințele de sănătate și siguranță ce țin de sectorul dvs. și vă oferă dreptul de a vinde produse. Pentru a înțelege cerințele pe care trebuie să le îndepliniți pe parcursul acestui proces trebuie să vă prezentați fizic la oficiul Direcției generale pentru comerț, alimentație publică și prestări servicii, cu programare prealabilă pe pagina: <https://comert.chisinau.md/programare.php?l=ro>.

Autoritățile oferă în mediul online o listă a cerințelor, dar în practică vizitele în persoană sunt necesare deoarece legile se schimbă, iar paginile web nu sunt mereu actualizate.

La fel, puteți obține notificarea privind inițierea activității de comerț online, accesând: <https://actpermisiv.gov.md/#/ep/permit/23>

Notificarea poate fi depusă online și offline accesând pagina: <http://www.comert.chisinau.md/slideoneview.php?l=ro&idc=58&t=/Informatii-utile/Actele-necesare-pentru-initierea-activitatii-de-comert&>

Pentru firmele care nu se află în Chișinău, mergeți la Camera de Comerț locală pentru îndrumări.

Pentru mai multe informații și pentru a verifica dacă activitatea dvs. necesită o autorizație pentru inițierea activității de comerț, a se vedea anexa nr. 1 din https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=112409&lang=ro

Pentru a verifica dacă activitatea dvs. necesită o autorizație sanitar-veterinară, a se vedea anexa nr. 3 din https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=112409&lang=ro

Pentru a verifica dacă activitatea dvs. necesită o autorizație sanitară, a se vedea anexa nr. 4 din https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=112409&lang=ro

Pasul 4: **Afișarea actelor dvs. permissive**

Odată ce ați primit autorizațiile și licențele necesare, trebuie să le afișați conform cerințelor legale. Acestea variază în funcție de sector și pot include:

- ☐ Extrasul din Registrul de Stat
- ☐ Autorizație de funcționare
- ☐ Autorizație sanitară
- ☐ Licențe
- ☐ Registru de reclamații
- ☐ Linia verde pentru protecția consumatorului
- ☐ Linia fierbinte a Serviciului Fiscal
- ☐ etc

Înainte de a vă iniția activitatea, împreună cu contabilul și specialistul dvs. în resurse umane asigurați-vă că ați adunat toate actele care urmează a fi afișate. Este extrem de important ca toate actele să fie afișate la un loc vizibil pentru a evita problemele mai târziu, în timp controalelor.

Versiunea Online



Citește mai mult

Ghidul Micii Business poate fi descărcat și utilizat gratuit. Accesați link-urile pentru versiunile în Română, Rusă, Engleză!

Contactați-ne dacă aveți întrebări, sugestii, recomandări.

Contactează-ne!



Capitolul 3: Gestionarea afacerilor în Moldova

Versiunea Online



Citește mai mult

Ghidul Micii Business poate fi descărcat și utilizat gratuit. Accesați link-urile pentru versiunile în Română, Rusă, Engleză!

Contactați-ne dacă aveți întrebări, sugestii, recomandări.

Contactează-ne!



Paragraful 3.1: Relațiile cu salariații

De ce este important acest subiect?	Pentru a nu comite o încălcare a legislației muncii și pentru a înțelege drepturile și responsabilitățile tale cu privire la forța ta de muncă trebuie să fii informat referitor la acest subiect.
Cine are nevoie de el?	Orice întreprindere care activează în domeniu sau oricine intenționează să înceapă o afacere.
Când aveți nevoie de el?	Pre start-up [x] Afacere la etapa de creștere [X] IMM la etapa de maturitate [] Toate întreprinderile care au angajați. Întreprinderile existente pot, de asemenea, revizui implementarea corectă a legislației muncii.
Ce informații relevante veți obține?	O introducere inițială în regulile privind relațiile angajat-angajator.

Pasul 1:

Introducere și definiții de bază

Este important să înțelegem că însăși Codul Muncii Republicii Moldova este un document incredibil de complicat și birocratic. În cele mai multe state, legislația muncii își propune să reglementeze și să medieze relațiile între angajator și angajat. În Moldova, aceasta tinde, în mod opțional, să definească și să controleze aceste relații prin numeroase modalități, legate de trecutul sovietic. Spre exemplu, în majoritatea statelor, dacă angajezi un vânzător trebuie să încheiați un contract (cu un salariu mai mare decât salariul minim) și astfel acesta are un serviciu. În Moldova trebuie mai întâi să le asiguri un post de lucru. Există o carte de 460 pagini cu denumiri de posturi din care poți alege. Tu alegi vânzător categoria 1. Acest post de muncă are propriul salariu minim și cerințe stabilite de guvern. Deși acest exemplu este foarte simplificat și ridicol (în mod intenționat), există o idee aici. Respectarea legislației în cazul relațiilor contractuale de muncă nu este pentru un novice. Va trebui să vă consultați cu un expert în dreptul muncii atunci când veți angaja salariați. **Nu o puteți face singur.**

Deci, cine este un potențial salariat? Orice persoană care a împlinit vârsta de 16 ani dobândește capacitatea de muncă în Republica Moldova. De la vârsta de 16-17 ani, salariaților li se permite doar angajarea pe fracțiuni de normă, iar de la 18 ani puteți angaja pe cineva cu normă întreagă..

Cu acordul scris al părinților sau al reprezentanților legali și dacă munca nu va periclita sănătatea, dezvoltarea fizică și mentală, instruirea și pregătirea profesională, este posibil să angajați pe cineva la vârsta de 15 ani.

Ce este un contract individual de muncă?

Contractul individual de muncă (CIM) este înțelegerea dintre salariat și angajator, prin care salariatul se obligă să presteze o muncă într-o anumită specialitate, calificare sau funcție, să respecte regulamentul intern al unității, iar angajatorul se obligă să-i asigure condițiile de muncă prevăzute de Codul muncii, de alte acte normative ce conțin norme ale dreptului muncii, de contractul colectiv de muncă, precum și să achite la timp și integral salariul.

Înțelegerea regulamentului intern al companiei

Ce este regulamentul intern al companiei?

Regulamentul intern al companiei este un act juridic care se întocmește de fiecare angajator și se aprobă prin ordinul (dispoziția, decizia, hotărârea) angajatorului.

Regulamentul intern al companiei trebuie să conțină următoarele prevederi:

- ☐ securitatea și sănătatea în muncă în cadrul unității;
- ☐ respectarea principiului nediscriminării, eliminarea hărțuirii sexuale și a oricărei forme de lezare a demnității în muncă;
- ☐ drepturile, obligațiile și răspunderea angajatorului și ale salariaților;
- ☐ disciplina muncii în unitate;
- ☐ abaterile disciplinare și sancțiunile aplicabile potrivit legislației în vigoare;
- ☐ procedura disciplinară;
- ☐ regimul de muncă și de odihnă.

Cerințele juridice ale companiei dvs. pentru regulamentul intern vor fi diferite în funcție de sector.

Regulamentul intern al companiei poate cuprinde și alte reglementări privind raporturile de muncă în companie. Regulamentul intern se aduce la cunoștința salariaților, sub semnătură, de către angajator și produce efecte juridice pentru aceștia de la data încunoștințării. Obligația familiarizării salariaților, sub semnătură, cu conținutul regulamentului intern al companiei trebuie îndeplinită de angajator în termen de 5 zile lucrătoare de la data aprobării regulamentului.

Regulamentul intern se afișează în toate subdiviziunile structurale ale companiei.

Angajarea

După ce identificați o persoană pe care doriți să o angajați în compania dvs. (sau să vă angajați dvs. pentru o anumită funcție), va trebui să parcurgeți procesul de angajare stipulat în lege.

Care sunt documentele necesare pentru angajare?

Solicitați toate documentele necesare pentru angajare (menționate la art. 57 alin. (1) din Codul muncii) de la persoana angajată de către compania dvs., și anume:

- ☐ *buletinul de identitate sau un alt act de identitate (pașaportul unui cetățean al Republicii Moldova, pașaportul de serviciu, permisul de ședere etc.);*
- ☐ *documentele de evidență militară – pentru recruți (adeverința de recrutare) și rezerviști (broșura militară);*
- ☐ *diploma de studii (diploma de studii secundare de specialitate, licență sau masterat), certificatul de calificare ce confirmă pregătirea specială – pentru profesiile care cer cunoștințe sau calități speciale;*
- ☐ *certificatul medical, în cazurile prevăzute de legislația în vigoare.*

Prin toate aceste acte, se dorește ca persoana să poată dovedi îndeplinirea condițiilor generale și speciale de valabilitate ale contractului individual de muncă.

Atenție! Legislația muncii prevede în unele cazuri **(pentru angajarea minorilor sau pentru angajarea în domeniul sănătății, alimentației publice, educației, circulației**

mijloacelor de transport și în alte domenii prevăzute de legislația în vigoare) ca o persoană să poată fi angajată doar **în baza unui certificat medical**, care atestă că persoana respectivă este aptă să îndeplinească acea muncă. Aceste certificate sunt gestionate și eliberate de către autoritățile guvernamentale competente și de obicei sunt reînnoite anual.

Anterior angajării, angajatorul are obligația de a informa persoana despre:

- ☐ condițiile de activitate în funcția propusă,
- ☐ conținutul contractului individual de muncă,
- ☐ perioadele de preaviz ce urmează a fi respectate de angajator și salariat în cazul încetării activității.

Informația în cauză va face obiectul unui proiect de contract individual de muncă sau al unei scrisori oficiale. La angajare, salariatului îi vor fi puse la dispoziție, suplimentar:

- ☐ regulamentul intern al companiei,
- ☐ informația privind cerințele de securitate și sănătate în muncă aferente activității sale,
- ☐ convențiile colective (după caz),
- ☐ procesul de negociere colectiv (după caz).

Pasul 4:

Contractele salariaților (CS)

Pe ce termen se încheie contractul individual de muncă?

Contractul individual de muncă se încheie, de regulă, pe **durată nedeterminată** sau pe **durată determinată**.

Contractele de muncă **pe durată nedeterminată** sau permanente reprezintă norma. Contractele de muncă pot fi încheiate **pe durată determinată** numai în cazuri specifice prevăzute în mod expres de lege (art. 55 din Codul muncii), inclusiv, dar fără a se limita la următoarele.

- ☐ pentru perioada îndeplinirii unor lucrări temporare cu o durată de până la 2 luni;
- ☐ pentru perioada îndeplinirii unor lucrări sezoniere care, în virtutea condițiilor climaterice, se pot desfășura numai într-o perioadă anumită a anului;
- ☐ cu cetățenii străini care se angajează în câmpul muncii pe teritoriul Republicii Moldova;
- ☐ pentru perioada stagierii și instruirii profesionale a salariatului la o altă unitate;
- ☐ cu persoane care își fac studiile la instituțiile de învățământ la cursurile de zi;
- ☐ pentru perioada îndeplinirii unei anumite lucrări;
- ☐ pentru efectuarea unor lucrări legate de majorarea volumului de producție sau de servicii prestate, al căror caracter temporar (până la un an) poate fi argumentat de angajator;
- ☐ *Și altele*

Ce este perioada de probă?

Pentru verificarea aptitudinilor profesionale ale salariatului, acestuia i se poate stabili o perioadă de probă. Clauza privind perioada de probă trebuie să fie prevăzută în contractul individual de muncă. În lipsa unei astfel de clauze, se consideră că salariatul a fost angajat fără perioadă de probă.

În cazul în care rezultatul perioadei de probă este nesatisfăcător, acest lucru se constată în ordinul cu privire la concedierea salariatului, ce se emite de către angajator până la expirarea perioadei de probă, fără plata indemnizației de eliberare din serviciu. Angajatorul nu are obligația să motiveze decizia privind rezultatul nesatisfăcător al perioadei de probă.

Termenul general al perioadei de probă nu depășește 3 luni. Însă durata specifică va varia în funcție de câte aptitudini tehnice sau profesionale necesită locul de muncă. Durata poate fi extinsă până la 6 luni pentru anumite funcții înalte (director, administrator, adjuncți, contabil-șef etc.) specificate în Codul muncii. În cazul muncitorilor necalificați, perioada de probă se limitează, de obicei, la 30 de zile.

În care cazuri se interzice aplicarea perioadei de probă?

În Codul muncii se interzice aplicarea perioadei de probă în cazul încheierii contractului individual de muncă cu:

- ☐ persoanele în vârstă de până la 18 ani;
- ☐ persoanele angajate prin concurs;
- ☐ persoanele care au fost transferate de la o unitate la alta în cadrul companiei;
- ☐ femeile gravide;
- ☐ persoanele cu dizabilități;
- ☐ persoanele angajate în baza unui contract individual de muncă cu o durată de până la 3 luni.

Pasul 5:

Încetarea contractului individual de muncă (CIM)

Încetarea CIM se consideră ultima zi de muncă. CIM încetează în temeiul ordinului angajatorului, care se aduce la cunoștința salariatului, sub semnătură, cel târziu la data eliberării din serviciu. Contractul individual de muncă poate înceta:

1. în circumstanțe ce nu depind de voința părților;
2. la inițiativa uneia din părți;
3. prin acordul scris al părților.

În ce cazuri contractul individual de muncă încetează în circumstanțe care nu depind de voința angajatorului și a salariatului?

Contractul individual de muncă încetează în circumstanțe ce nu depind de voința părților în caz de:

- ☐ expirare a termenului CIM pe durată determinată – de la data prevăzută în contract, cu excepția cazului când raporturile de muncă continuă de fapt și nici una dintre părți nu a cerut încetarea lor;
- ☐ finalizare a lucrării prevăzute de CIM încheiat pentru perioada îndeplinirii unei anumite lucrări;
- ☐ încheiere a sezonului, în cazul CIM pentru îndeplinirea lucrărilor sezoniere;
- ☐ deces al salariatului, declarare a acestuia decedat sau dispărut fără urmă prin hotărâre a instanței de judecată;
- ☐ forță majoră, confirmată în modul stabilit, care exclude posibilitatea continuării raporturilor de muncă;
- ☐ etc.

Cum își pot încheia salariații contractul individual de muncă?

Salariatul are dreptul la demisie – desfacere a CIM, anunțând despre aceasta angajatorul, prin cerere scrisă, cu **14 zile calendaristice înainte**. Acest preaviz de 2 săptămâni se aplică majorității posturilor și salariaților. Conducătorul/administratorul, adjuncții lui și contabilul-șef sunt în drept să demisioneze, anunțând despre aceasta cu **o lună înainte**.

Concedierea unui salariat

Dacă un salariat consideră că a fost concediat în mod nejustificat, acesta poate contesta concedierea în instanța de judecată. În cazul în care instanța de judecată îi va da dreptate salariatului, angajatorul va fi obligat să-l restabilească la locul de muncă și să-i repare prejudiciul cauzat. Este important să știți cum și când puteți concedia un salariat.

Concedierea unui salariat este permisă numai în următoarele circumstanțe

- ☐ rezultatul nesatisfăcător al perioadei de probă (art. 63 alin.(2) din Codul muncii);
- ☐ schimbarea proprietarului companiei – doar în privința conducătorului companiei, a adjuncților săi, a contabilului-șef (art. 185 din Codul muncii);
- ☐ reducerea numărului sau a statelor de personal din companie (art. 88, art. 183, art. 184 și art. 186 din Codul muncii);
- ☐ constatarea faptului că salariatul nu corespunde funcției deținute sau muncii prestate din cauza stării de sănătate, în conformitate cu certificatul medical;
- ☐ constatarea faptului că salariatul nu corespunde funcției deținute sau muncii prestate din cauza calificării insuficiente, stabilită printr-o decizie a comisiei de atestare;
- ☐ încălcarea repetată, pe parcursul unui an, a obligațiilor de muncă, dacă anterior salariatul a fost sancționat disciplinar;
- ☐ absența fără motive întemeiate a salariatului de la lucru timp de 4 ore consecutive (fără a ține cont de pauza de masă) în timpul zilei de muncă;
- ☐ prezentarea la lucru în stare de ebrietate alcoolică, în stare cauzată de substanțe stupefiante sau toxice, stabilită în modul prevăzut la art. 76 lit. k) din Codul muncii;
- ☐ săvârșirea de către salariat la locul de muncă a unei contravenții sau infracțiuni (inclusiv în proporții mici) contra patrimoniului unității, stabilită prin hotărârea instanței de judecată sau prin actul organului de competență căruia ține aplicarea sancțiunilor contravenționale;
- ☐ comiterea de către salariatul care gestionează nemijlocit mijloace bănești sau valori materiale a unor acțiuni culpabile, dacă aceste acțiuni pot servi drept temei pentru pierderea încrederii angajatorului față de salariatul respectiv;
- ☐ semnarea de către conducătorul unității (filialei, subdiviziunii), de către adjuncții săi sau de către contabilul-șef a unui act juridic nefondat care a cauzat prejudicii materiale unității;
- ☐ încălcarea gravă, chiar și o singură dată, a obligațiilor de muncă;
- ☐ prezentarea de către salariat angajatorului, la încheierea contractului individual de muncă, a unor documente false, fapt confirmat în modul stabilit;
- ☐ refuzului salariatului de a fi transferat în altă localitate în legătură cu mutarea unității în această localitate;
- ☐ etc.

Când angajatorul nu poate concedia salariatul?

Nu se admite concedierea salariatului în perioada aflării lui:

- ☐ în concediu medical,
- ☐ în concediu de odihnă anual,
- ☐ în concediu de studii,
- ☐ în concediu de maternitate,
- ☐ în concediu parțial plătit pentru îngrijirea copilului până la vârsta de 3 ani,
- ☐ în concediu suplimentar neplătit pentru îngrijirea copilului în vârstă de la 3 la 4 ani,
- ☐ în perioada îndeplinirii obligațiilor de stat sau obștești,

cu excepția cazurilor de lichidare a unității.

Înțelegerea realităților practice

La pașii anteriori am analizat legislația muncii în Republica Moldova, după cum este scrisă. La acest pas vom vorbi despre câteva realități ale sistemului. Aceasta NU este o aprobare a următoarelor informații sau o sugestie că dvs. vă administrați compania într-un mod contrar legii. Este important, însă, să recunoaștem realitățile pieței, astfel încât să înțelegem concurența, precum și practicile comune (dacă sunt ilegale).

Instanțele de judecată din Republica Moldova

Este trist faptul că sistemul de justiție al Moldovei se confruntă cu probleme grave și nu funcționează întotdeauna după cum ne-am dori. Mai mult decât atât, timpul procedural în sistemul judecătoresc este de obicei perceput astfel încât cazurile ar putea să nu fie soluționate în timp util. Indiferent de adevărul situației, aceste percepții îi determină atât pe salariați, cât și pe angajatori să soluționeze problemele în afara instanțelor de judecată, după posibilitate.

Dinamica practică a puterii între angajatori și salariați

În Republica Moldova, o lectură a Codului muncii i-ar da unei persoane impresia că munca salariaților este protejată la fel de puternic ca în Franța sau într-o altă țară similară. Acest lucru se datorează faptului că legislația este redactată astfel încât să fie puternic în favoarea salariaților în multe cazuri. În realitate, însă, dinamica puterii dintre salariați și angajatori îl favorizează puternic pe angajator. Sindicatele practic nu există, iar dacă există, ele lucrează pentru angajator, nu pentru membrii sindicatelor. Lipsa unor căi de a recurge la o instanță de judecată deseori înseamnă că salariații nu își pot apăra drepturile chiar și atunci când ele în mod clar sunt încălcate. Corupția de la toate nivelurile complică și mai mult această situație. Realitatea este că dinamica puterii este una care îi favorizează pe cei cu bani și putere.

„Eliberare voluntară” în locul încetării CIM

În multe cazuri, salariații sunt presați să demisioneze voluntar, în loc să fie concediați. Acest lucru poate fi benefic pentru ambele părți, pentru a evita procesele juridice îndelungate, când rezultatul deja se cunoaște (de exemplu, în cazul unui furt). În alte cazuri, această metodă poate fi folosită pentru a face abuz de drepturile salariatului. În orice caz, aceasta înseamnă că puțini salariați sunt „concediați” în mod oficial, într-un mod care va fi indicat în cartelele lor de muncă.

În unele cazuri, angajatorii vor crea formulare de concediere pe care salariații trebuie să le semneze în ziua angajării. Pe ele nu este indicată nicio dată, iar angajatorul le va data ori de câte ori va dori să concedieze un salariat fără consecințe. Deși contravin legislației (în spiritul și deseori în litera legii), astfel de acțiuni sunt frecvente.

Plățile în plicuri și angajarea neoficială

Multe companii angajează salariați neoficial și le achită salariul în numerar. Acest proces se numește „plăți în plicuri”, fiind frecvent și chiar dominant în funcție de sectorul economiei. Această angajare neoficială se face din următoarele motive de bază:

- ☐ Pentru a face economii la plata impozitelor. Achitarea salariului în numerar sau chiar achitarea salariului minim cu bonusuri în numerar, îi permite angajatorului să facă economii substanțiale la plata impozitelor.
- ☐ Pentru a putea aplica pedepse financiare. În Moldova este ilegal ca angajatorii să-i pedepsească pe salariați reținându-le bani din salarii. Dacă însuși salariul nu este legal, atunci salariații nu sunt protejați.
- ☐ Pentru a evita procesele îndelungate asociate cu angajarea salariaților, mai ales pentru o muncă temporară.

Luete împreună, putem realiza că situația angajării și concedierii în Republica Moldova este foarte complicată. Este în interesul dvs. să angajați imediat un specialist care să vă

ajute cu aceste procese. Majoritatea firmelor de contabilitate vor presta și servicii de resurse umane. Consultați acest proces înainte de a încerca să angajați salariați.

Versiunea Online



Citește mai mult

Ghidul Micului Business poate fi descărcat și utilizat gratuit.

Accesați link-urile pentru versiunile în Română, Rusă, Engleză!

Contactați-ne dacă aveți întrebări, sugestii, recomandări.

Contactează-ne!



Paragraful 3.2 : Prezentarea generală a sistemului contabil în Republica Moldova

De ce este important acest subiect?	Un investitor străin sau local trebuie să cunoască pașii pe care trebuie să-i urmeze ca să stabilească un sistem contabil și fiscal corect.
Cine are nevoie de el?	Orice investitor local sau străin (atât persoane fizice, cât și persoane juridice) care intenționează să înceapă o afacere în Moldova.
Când aveți nevoie de el?	Pre start-up [x] Afacere la etapa de creștere [] IMM la etapa de maturitate [] Înainte de a investi financiar în afacere, pentru a desfășura activitatea antreprenorială corect din punct de vedere legal, pentru a evita erorile sau problemele ulterioare și pentru a elimina riscurile financiare.
Ce informații relevante veți obține?	În această secțiune veți găsi o prezentare a procesului de raportare fiscală și a sistemului de evidență contabilă pentru firmele din Republica Moldova, cu evidențierea pașilor care trebuie urmați.

Pasul 1:

Înțelegerea procesului

În Moldova, toate entitățile juridice trebuie să îndeplinească anumite funcții de ținere a evidenței contabile pentru a plăti corect impozitele și a respecta prevederile legislației. Dvs. (dacă sunteți persoana care raportează) sau contabilul dvs. trebuie să vă asigurați că aveți o relație corespunzătoare cu autoritățile statului și că vă plătiți impozitele.

Notă! La verificarea aspectelor fiscale și a impozitelor, majoritatea țărilor tind spre sisteme simplificate și auditează firmele cu mare rigurozitate pentru a găsi fraude și acțiuni ilegale. În Moldova, FISC-ul și autoritățile nu sunt bine organizate pentru a căuta fraude, dar în schimb caută greșeli. Drept urmare, sistemul nu este simplu sau clar, iar dvs. sunteți penalizat nu pentru furt, ci pentru mici erori. Vă rugăm să țineți cont de acest lucru atunci când analizați opțiunea de a angaja sau nu un contabil specialist sau de a face totul singuri.

Indiferent de forma organizatorico-juridică, subiectul impozitării are următoarele obligații:

1. să calculeze impozitele;
2. să raporteze și să prezinte rapoartele fiscale;
3. să plătească impozitele calculate și raportate.

În funcție de cât de multe cunoașteți, cât de interesați sunteți și cât timp aveți pentru asta, veți decide dacă vă veți ocupa singuri de ținerea evidenței contabile sau veți angaja pe cineva ca să vă ajute. Totuși, chiar dacă altcineva ține evidența contabilă, este important și necesar ca dvs. să înțelegeți în general procesul, deoarece, până la urmă, dvs.

sunteți responsabil. Informații detaliate privind ținerea evidenței contabile pot fi găsite în **Legea contabilității și raportării financiare** și în **Standardele naționale de contabilitate**.

Notă: Cerințele privind ținerea evidenței contabile nu se răsfrâng asupra titularilor patentei de întreprinzător.

Pasul 2:

Organizarea unei noi firme

După ce v-ați înregistrat firma, informațiile despre administrator sunt transmise automat către Serviciul Fiscal, Biroul Național de Statistică, Casa Națională de Asigurări Sociale și Compania Națională de Asigurări în Medicină. Din acest moment aveți responsabilitatea să vă desfășurați activitatea de întreprinzător în mod legal și să efectuați raportarea conform legislației.

Administratorul este responsabil de contabilitate și raportarea financiară. De organizarea contabilității se poate ocupa un contabil intern sau o companie specializată contractată. În ambele cazuri, contabilul trebuie înregistrat la Serviciul Fiscal drept contabilul firmei.

Rapoartele fiscale pot fi prezentate în formă electronică și pe suport de hârtie. Firma este obligată să raporteze în formă electronică dacă este plătitoare de TVA, are 5 sau mai mulți angajați sau este rezidentă în Parcul IT.

Pentru a raporta în formă electronică, raportul fiscal poate fi depus prin intermediul unui cont pe <https://servicii.fisc.md/>

Pentru a avea un cont activ, trebuie să înregistrați un cont și să încheiați un acord de conectare cu <https://ctif.gov.md/>. Pentru înregistrare, trebuie să sunați la **022 82 22 22**. De asemenea, puteți beneficia de o consultare prealabilă cu privire la sistemul fiscal, sunând la **080 00 15 25**.

După conectare, trebuie să vă creați semnătura electronică. Aceasta poate fi obținută la:

1. <https://ctif.gov.md/>
2. <https://www.semnatura.md/>
3. Sau in-store, prin intermediul operatorului dvs. de telefonie (Orange sau Moldcell). În acest caz, veți putea semna documente chiar de pe telefonul dvs.

După ce v-ați înregistrat și aveți o semnătură electronică, o puteți utiliza pentru depunerea periodică a rapoartelor.

Pasul 3:

Raportarea lunară, trimestrială și anuală

După înregistrare, firma trebuie să prezinte rapoarte fiscale. Rapoartele fiscale prezentate de către firmă pot fi clasificate după cum urmează:

1. rapoarte fiscale lunare (necesare dacă aveți cel puțin un angajat)
2. rapoarte fiscale trimestriale (de regulă privind impozitele locale)
3. rapoarte fiscale anuale (chiar dacă firma nu activează)

Situațiile financiare

După înregistrare, firma trebuie să țină contabilitatea pentru a prezenta situațiile financiare în termen de 120 de zile de la ultima zi a perioadei de gestiune.

În funcție de categoriile entităților (micro, mică, mijlocie, mare, grup mic, grup mijlociu, grup mare) menționate în Legea contabilității și raportării financiare, entitatea poate întocmi:

1) situații financiare complete; sau	a) bilanțul contabil; b) situația de profit și pierdere; c) situația modificărilor capitalului propriu; d) situația fluxurilor de numerar; e) nota explicativă.
2) situații financiare simplificate; sau	a) bilanțul; b) situația de profit și pierdere; c) nota explicativă.
3) situații financiare prescurtate.	a) bilanțul prescurtat; b) situația de profit și pierdere prescurtată; c) nota explicativă.

Pasul 4:

Raportarea contractelor noi

Contractele de arendă

După ce firma dvs. a încheiat un contract de arendă pentru un birou, magazin, depozit etc., acest contract trebuie înregistrat la Serviciul Fiscal ca subdiviziune a firmei. Acest lucru trebuie realizat în termen de 60 de zile de la data semnării contractului. Subdiviziunea poate fi înregistrată electronic prin intermediul servicii.fisc.md, secțiunea e-Cerere.

Raportarea angajaților

După ce a angajat sau concediat un angajat, firma trebuie, în termen de 10 zile lucrătoare, să raporteze despre acest lucru pentru a-i activa/dezactiva asigurarea de asistență medicală.

TVA

Firma are obligația de a se înregistra în calitate de contribuabil al TVA dacă aceasta efectuează, într-o perioadă de 12 luni consecutive, vânzări impozabile în sumă ce depășește 1,2 milioane de lei. Firma are dreptul să se înregistreze în calitate de contribuabil al TVA de la început. Companiilor care prestează servicii, de obicei, nu li se recomandă să devină contribuabili ai TVA, iar societăților comerciale sau companiilor care cumpără bunuri costisitoare de la început li se recomandă să devină contribuabili ai TVA.

Pentru mai multe informații despre TVA și alte impozite, a se vedea Paragraful 4.3: Prezentarea generală a impozitelor în Republica Moldova.

Înțelegerea facturilor fiscale și a e-Facturii

6.1 Ce este o factură fiscală?

O factură fiscală este un document care confirmă realizarea unei livrări între două persoane juridice pe teritoriul Moldovei. Facturile sunt documente oficiale în care sunt indicate livrările realizate, informațiile despre ambele companii, cotele TVA (dacă este cazul) și alte informații. Este necesar ca toate companiile să păstreze copii ale facturilor pentru fiecare livrare realizată.

Important! O factură este însăși un tip de „acord” între companii pentru realizarea unei achiziții sau vânzări. Nu este o confirmare a plății. În cazul în care cumpărătorul plătește cu numerar, el oricum trebuie să obțină un bon fiscal (de obicei atașat la factura fiscală). Acest lucru nu este necesar în cazul în care compania achită prin transfer, deoarece vânzarea este confirmată prin extrasele bancare.

6.2 e-Factura

Sistemul e-Factura a fost conceput pentru a-i ajuta pe agenții economici să activeze mai mult electronic, fără să folosească vechile facturi de strictă evidență, pe suport de hârtie (pe care companiile trebuiau să le comande de la Serviciul Fiscal), pierzând mult timp în acest proces. Acum, companiile au următoarele posibilități:

1. Să utilizeze e-Factura
2. Să comande seria și diapazonul pentru facturi

Ambele opțiuni presupun utilizarea sistemului servicii.fisc.md și a semnăturii electronice. În cazul e-Facturii, trebuie să utilizați secțiunea e-Factura de pe servicii.fisc.md. Sistemul e-Factura vă permite să exportați/importați facturile din/în software-ul 1C, care este foarte confortabil pentru contabili și economisește mult timp.

Iată o comparație a facturilor standard pe suport de hârtie cu cele două versiuni ale e-Facturii disponibile:

Factura fiscală standard	La cumpărare, vânzătorul trebuie să tipărească, să semneze și să ștampileze factura. Cumpărătorul, la fel, trebuie să o semneze și să o ștampileze. Fiecare din ei păstrează o copie.
e-Factura, ciclu mic	e-Factura este semnată electronic doar de către vânzător, pe când cumpărătorul nu poate face acest lucru (de obicei, pentru că nu folosește sistemul e-Factura). În acest caz, vânzătorul trebuie să tipărească e-Factura pe hârtie în 2 sau 3 exemplare, să o semneze și să o ștampileze, apoi să i-o

	aducă cumpărătorului ca să o semneze și ștampileze, după care să o ia înapoi. Avantajul față de factura fiscală standard: dacă o copie a fost pierdută, aceasta poate fi tipărită cu ușurință, în timp ce pentru facturile vechi de evidență strictă era necesară realizarea unei copii autentificate la notar și publicarea în Monitorul Oficial a informațiilor despre factura pierdută, care costă timp și bani.
e-Factura, ciclu mare	Ciclul mare înseamnă că atât cumpărătorul, cât și vânzătorul semnează electronic e-Factura, folosind aceeași secțiune e-Factura de pe servicii.fisc.md , astfel ei nu trebuie să se întâlnească fizic pentru a semna și a ștampila factura.

Pasul 7: Chitanțele și bonurile fiscale

Pentru vânzările efectuate direct clienților, achitate în numerar sau cu cardul, este necesară eliberarea unui bon fiscal. Este un document juridic care autorizează vânzarea, sub forma unei chitanțe eliberate clientului. Pentru a elibera bonuri fiscale, trebuie să achiziționați și să înregistrați un aparat de casă, pe care autoritățile îl pot folosi pentru a verifica dacă ați achitat corect TVA-ul. Există diferite reglementări și cerințe față de bonurile fiscale, înregistrarea zilnică a vânzărilor totale etc. – discutați cu contabilul dvs. sau cu reprezentanții firmei de la care ați procurat aparatul de casă, pentru a înțelege pe deplin responsabilitățile dvs. juridice la acest capitol.

Nota de plată (chitanță simplă): În unele circumstanțe, firmele le eliberează clienților o chitanță (non-fiscală) pentru bunuri sau servicii. De exemplu, această chitanță este necesară la un restaurant, atunci când chelnerul vă aduce nota de plată. După care îi spuneți că veți achita în numerar/cu cardul, apoi cecul final este creat în sistem, iar bonul fiscal este tipărit (pe care este clar indicat dacă plata a fost efectuată în numerar sau cu cardul). Această metodă poate fi utilizată pentru evaziune fiscală, dacă clientul nu știe că nu a primit un bon fiscal. Consultați-vă cu contabilul dvs. pentru a afla dacă această metodă este legală sau potrivită pentru tipul dvs. de activitate antreprenorială.

Pasul 8: Concluzie

În concluzie, este important de menționat că evidența contabilă este una dintre problemele de bază pe care trebuie să le soluționați chiar de la început. Puteți singuri să ține contabilitatea, însă doar la începutul afacerii. Pe măsură ce afacerea dvs. se va dezvolt contabilitatea și raportarea vor deveni mai complicate și veți avea nevoie de cunoștințe specializate.

Lucruri pe care le puteți face singuri:

- ☐ Obținerea conturilor spre plată
- ☐ Înregistrarea aparatului de casă
- ☐ Efectuarea plăților online
- ☐ Eliberarea facturilor
- ☐ Depunerea rapoartelor fiscale simple

- ☐ Documentația Resurselor Umane

Domenii în care veți avea nevoie de ajutor specializat

- ☐ Calcularea salariilor, a concediilor anuale și a concediilor medicale (salarizarea)
- ☐ Rapoartele de impozite complicate privind TVA-ul și salariile
- ☐ Situațiile financiare
- ☐ Înregistrarea tranzacțiilor în software-ul de contabilitate folosind conturi speciale
- ☐ Chiar și lucrurile pe care le puteți face singuri vor deveni mai complicate pe măsură ce vă dezvoltăți, iar ajutorul specializat vă poate fi util.

Așa că fiți inteligenți, angajați un contabil și folosiți timpul dat în dezvoltarea afacerii dvs..

Versiunea Online



Citește mai mult

Ghidul Micului Business poate fi descărcat și utilizat gratuit. Accesați link-urile pentru versiunile în Română, Rusă, Engleză!

Contactați-ne dacă aveți întrebări, sugestii, recomandări.

Contactează-ne!



Capitolul 4: Aspecte regulatorii

Versiunea Online



Citește mai mult

Ghidul Micului Business poate fi descărcat și utilizat gratuit. Accesați link-urile pentru versiunile în Română, Rusă, Engleză!

Contactați-ne dacă aveți întrebări, sugestii, recomandări.

Contactează-ne!



Paragraful 4.1: Achiziții publice

De ce este important acest subiect?	Companiile mici dispun de numeroase oportunități de a colabora cu autoritățile de stat prin intermediul achizițiilor publice.
Cine are nevoie de el?	Toate firmele care prestează bunuri sau servicii solicitate de autoritățile contractante.
Când aveți nevoie de el?	re start-up [x] Afacere la etapa de creștere [] IMM la etapa de maturitate []
Ce informații relevante veți obține?	O scurtă prezentare a sistemului de achiziții publice în Moldova și sursele unde puteți găsi mai multe informații.

Pasul 1:

Înțelegerea achizițiilor publice în Moldova

La baza procedurii utilizate de către autoritățile din Moldova pentru procurarea de bunuri și prestarea de servicii stau legislația națională și directivele UE. Procedura este gestionată de către Agenția Achiziții Publice, care este o autoritate administrativă în subordinea Ministerului Finanțelor. Deși există diferite regulamente în funcție de valoarea achizițiilor, în general, toate achizițiile publice a căror valoare depășește pragul de 80.000 lei sunt reglementate de procedura de achiziții publice prezentată mai jos.

Cine poate participa? Orice operator economic, rezident sau nerezident, persoană fizică sau juridică are dreptul de a participa la procedura de atribuire a contractului de achiziții publice.

Pasul 2:

Găsirea oportunităților de achiziții

Toate oportunitățile de achiziții publice deschise sunt publicate într-un sistem online: <https://tender.gov.md/ro>

Licitațiile enumerate pot fi „deschise” sau „restrânse”. La licitațiile deschise pot participa toți candidații. Licitațiile restrânse au un set de criterii pentru depunerea ofertelor, în baza cărora se stabilește eligibilitatea.

Pasul 3:

Derularea procedurii de achiziție publică

Autoritatea contractantă fixează locul, data și ora limită de depunere a ofertelor. Oferta dvs. trebuie să fie depusă la timp, în 2 plicuri separate care corespund criteriilor de propunere „tehnică” și propunere „financiară”, prezentate în oportunitatea publicată. Acestea vor fi evaluate separat.

La depunerea ofertei, autoritatea contractantă eliberează o recipisă în care indică data și ora recepționării ofertei dvs. Păstrați-o pentru evidență.

Pasul 4:

Procedura de selecție

La atribuirea contractului, Agenția Achiziții Publice dispune de o procedură detaliată, descrisă în lege, pentru a evalua:

- ☐ capacitatea de exercitare a activității profesionale a candidatului;
- ☐ capacitatea economică și financiară;
- ☐ capacitatea tehnică și/sau profesională;
- ☐ standardele de asigurare a calității;
- ☐ standardele de protecție a mediului

Autoritatea contractantă are obligația de a preciza în anunțul de participare criteriul de calificare și atribuire a contractului de achiziții publice.

Ca urmare a aspectelor de eligibilitate, criteriul de atribuire a contractului de achiziții publice poate fi numai:

- ☐ fie oferta cea mai avantajoasă din punct de vedere tehnico-economic;
- ☐ fie prețul cel mai scăzut

Pasul 5:

Alte achiziții de valoare mică

În cazul achizițiilor de valoare mică, legislația îi permite autorității să nu organizeze o procedură de atribuire a contractelor de achiziții publice, dar îi permite să achiziționeze direct de la un anumit furnizor, executant sau prestator.

Valoarea estimată maximă pentru care nu este necesară nicio procedură de atribuire a contractelor de achiziții publice este:

- ☐ 80.000 lei, fără taxa pe valoarea adăugată, pentru contractele de achiziții publice de bunuri și servicii
- ☐ 100.000 lei, fără taxa pe valoarea adăugată, pentru contractele de achiziții publice de lucrări.

Licitația deschisă este utilizată pentru atribuirea majorității contractelor de achiziții publice indiferent de scopul acestora.

Versiunea Online



Citește mai mult

Ghidul Micului Business poate fi descărcat și utilizat gratuit. Accesați link-urile pentru versiunile în Română, Rusă, Engleză!

Contactați-ne dacă aveți întrebări, sugestii, recomandări.

Contactează-ne!



Paragraful 4.2: Parcurile IT din Moldova

De ce este important acest subiect?	Legea cu privire la parcurile pentru tehnologia informației este un instrument esențial pentru companiile din sectorul IT.
Cine are nevoie de el?	Orice companie care lucrează în domeniul IT sau intenționează să-și înceapă activitatea în acest sector (lista detaliată o găsiți mai jos). Această lege se aplică *doar* companiilor IT.
Când aveți nevoie de el?	Pre start-up [x] Afacere la etapa de creștere [] IMM la etapa de maturitate [] Companiile înființate pot, de asemenea, depune o cerere de înregistrare și să-și schimbe statutul.
Ce informații relevante veți obține?	În acest ghid veți găsi informații despre beneficiile Legii cu privire la parcurile pentru tehnologia informației, cine poate beneficia și o prezentare generală a modului în care vă puteți înregistra compania.

Pasul 1:

Despre Parcurile IT din Moldova

Legea nr. 77 cu privire la parcurile pentru tehnologia informației a fost adoptată la 21.04.2016 pentru o perioadă de 10 ani (care poate fi prelungită). Această lege le permite companiilor care lucrează în principal în sectorul IT să beneficieze de un regim fiscal simplificat. Scopul îl constituie atragerea investițiilor străine în sector și ajutarea companiilor locale să iasă din umbră și să activeze legal.

Rezidenții parcului IT beneficiază de stimulente și facilități fiscale semnificative, esența acestora constând în aplicarea unui impozit unic în mărime de 7% pe venitul din vânzări.

Ce este un „Parc”?

Un parc IT nu este un spațiu fizic și practic orice companie se poate alătura unuia. Pentru a membru, entitatea dvs. economică poate fi amplasată oriunde pe teritoriul Republicii Moldova.

Pasul 2:

Cine poate fi rezident?

Un rezident al unui parc pentru tehnologia informației poate fi o persoană juridică (cu capital local, străin sau mixt) sau fizică, înregistrată în Republica Moldova în calitate de subiect al activității de întreprinzător, care practică una sau mai multe din activitățile prevăzute la art. 8 al Legii nr. 77/2016.

Activitățile de bază (conform CAEM-2 și CSPM rev. 2 și descrise la art. 8 al Legii nr. 77) desfășurate în „Moldova IT Park” sunt:

1. Fabricarea componentelor electronice (module) (26.11)

Activități de editare a produselor software:

2. activități de editare a jocurilor de calculator (58.21)

3. activități de editare a altor produse software (58.29)

4. activități de post-producție cinematografică, video și de programe de televiziune (59.12), bazate pe utilizarea echipamentelor de calcul specializate de înaltă performanță.

Activități de servicii în tehnologia informației:

5. activități de realizare a soft-ului la comandă (software orientat spre client) (62.01)

6. activități de consultanță în tehnologia informației (62.02)

7. activități de management (gestiune și exploatare) al mijloacelor de calcul (62.03)

8. alte activități de servicii în tehnologia informației (62.09)

Activități de servicii informatice:

9. prelucrarea de date, administrarea paginilor web și activitățile conexe (63.11)

10. activități ale portalurilor web (63.12)

11. cercetare-dezvoltare în biotehnologie (72.11)

12. cercetare-dezvoltare în alte științe naturale și inginerie (72.19), bazată pe utilizarea echipamentelor de calcul specializate de înaltă performanță.

13. activități de design specializat (74.10), bazate pe utilizarea echipamentelor de calcul specializate de înaltă performanță.

14. alte forme de învățământ (85.59), limitate la instruirea în domeniul calculatoarelor.

Notă: Activitatea principală este activitate care generează 70% sau mai mult din venitul din vânzări al rezidentului parcului IT.

Pasul 3:

Beneficiile fiscale ale rezidenților parcului IT

3.1 Impozitul unic de 7% pe venitul din vânzări

Particularitatea regimului fiscal constă în aplicarea pentru rezidenții parcului IT a impozitului unic în mărime de 7% pe venitul din vânzări înregistrat lunar în evidența contabilă. Suma minimă a impozitului unic se determină lunar per angajat și constituie 30% din cuantumul salariului mediu lunar pe economie, prognozat pentru anul respectiv. Impozitul unic este calculat și raportat lunar.

Notă: Cuantumul salariului mediu lunar pe economie prognozat pentru anul 2020 este de 7.953 de lei, adică aproximativ 400 de euro.

Exemplu. O companie rezidentă a parcului IT a avut în ianuarie 2020 un venit din vânzări în valoare de 20.000 de euro, iar în februarie 2020 – 1.000 de euro. Compania are 10 angajați. Care este suma impozitului unic care trebuie plătită?

Ianuarie 2020		Februarie 2020	
7% din venitul din	30% din cuantumul salariului mediu	7% din venitul din	30% din cuantumul salariului mediu

vânzări	lunar pe economie proгноzat	vânzări	lunar pe economie proгноzat
1.400 de euro (20.000 de euro x 7%)	1.200 de euro (400 de euro x 30% x 10 angajați)	70 de euro (1.000 de euro x 7%)	1.200 de euro (400 de euro x 30% x 10 angajați)

Concluzie	Concluzie
Comparăm suma de 1400 de euro cu 1200 euro. Selectăm suma mai mare. Prin urmare, compania va plăti un impozit unic în cuantum de 1.400 de euro pentru ianuarie 2020.	Comparăm suma de 70 de euro cu 1200 euro. Selectăm suma mai mare. Prin urmare, compania va plăti un impozit unic în cuantum de 1.200 de euro pentru februarie 2020.

3.2 Ce impozite și taxe include impozitul unic?

Impozitul unic include toate impozitele și taxele aplicate companiei și angajaților, cu câteva mici excepții.

Include	Nu include
☐ impozitul pe venit din activitatea de întreprinzător (impozitul pe venit al persoanelor juridice) ☐ impozitul pe venit din salariu ☐ contribuțiile de asigurări sociale de stat obligatorii datorate de angajați și angajatori ☐ primele de asigurare obligatorie de asistență medicală ☐ taxele locale ☐ impozitul pe bunurile imobiliare ☐ taxa pentru folosirea drumurilor	☐ impozitele reținute (ex. impozitul pe dividende) ☐ taxa pe valoarea adăugată (TVA) ☐ accizele
Important: După acordarea titlului de rezident al parcului IT, compania nu mai este obligată să plătească impozitele menționate mai sus.	Aceste taxe și impozite sunt plătite de rezidenții parcurilor IT, în mod general.

Alte tipuri de venituri (de ex. financiare, venituri excepționale etc.) sunt considerate impozitate prin aplicarea impozitului unic și nu se impozitează separat.

Pasul 4:

Înregistrarea în calitate de rezident al parcului IT

Înregistrarea în calitate de rezident al Moldova IT Park se face de obicei în decursul unei săptămâni, în condițiile în care compania întrunește toate criteriile eligibile.

- ☐ Remiterea unei cereri în adresa administrației parcului IT;
- ☐ Remiterea documentelor legate de înregistrarea sa;
- ☐ Semnarea unui contract cu administrația parcului IT.

Pasul 5:

Alte beneficii

- ☐ Proces simplificat de atragere a specialiștilor IT străini, prin obținerea permisului de ședere (IT Visa) pe un termen de 2 ani, cu posibilitatea prelungirii după expirare;
- ☐ Proces simplificat de atragere a managerilor IT străini, prin obținerea permisului de ședere (IT Visa) pe un termen de 4 ani, cu posibilitatea prelungirii după expirare;
- ☐ Facilitarea comunicării între companii și instituțiile de stat;
- ☐ Comunitate prietenoasă și deschisă.

Pasul 6:

Cum funcționează impozitarea angajaților și beneficiile oferite de Guvern?

6.1 Impozitul pe venit din salariu

Plățile salariale primite de angajații rezidenților în parcurile IT sunt considerate ca deja impozitate. Angajatorul (rezident în parcul IT) nu trebuie să calculeze și să rețină din salariul angajaților contribuțiile de asigurări sociale, primele de asigurare de asistență medicală și impozitul pe venit din salariu.

6.2 Contribuții de asigurări sociale de stat

Toți angajații rezidenților în parcuri IT beneficiază de toate tipurile de contribuții de asigurări sociale de stat, cum ar fi indemnizația pentru incapacitate temporară de muncă cauzată de boli obișnuite sau de accidente legate de muncă, indemnizație de maternitate, indemnizație pentru îngrijirea copilului bolnav etc. Aceste contribuții sunt calculate pentru un salariu echivalent cu 60% din salariul mediu lunar pe economie (pentru 2020 acesta este de 7.953 de lei = 400 de euro), indiferent de cuantumul real al salariului primit pentru munca desfășurată în cadrul parcului. Aceasta înseamnă că un angajat cu un salariu de 1.000 de euro lunar are aceeași contribuție de asigurări sociale ca și un alt angajat cu un salariu de 10.000 de euro lunar.

6.3 Asigurarea de asistență medicală

În ceea ce privește asigurarea de asistență medicală, nu există diferențe în comparație cu angajații altor companii, care nu sunt rezidenți ai parcurilor IT. Angajații sunt înregistrați și incluși în sistemul național al asigurării obligatorii de asistență medicală.

Ce obligații suplimentare au rezidenții?

- ☐ Plata taxei lunare de rezidență
- ☐ Remiterea unui raport trimestrial în adresa administrației parcului
- ☐ Efectuarea unei verificări anuale (audit necesar)
- ☐ Notificarea angajaților lor, în formă scrisă, despre specificul asigurării sociale asigurării de asistență medicală, precum și al impozitului pe venit

Versiunea Online



Citește mai mult

Ghidul Micului Business poate fi descărcat și utilizat gratuit. Accesați link-urile pentru versiunile în Română, Rusă, Engleză!

Contactați-ne dacă aveți întrebări, sugestii, recomandări.

Contactează-ne!



Paragraful 4.3: Prezentarea generală a impozitelor în Republica Moldova

De ce este important acest subiect?	Impozitele sunt principalele „costuri”, precum și o povară administrativă pentru o afacere. Înainte de a începe lucrul asupra planului dvs. de afaceri, trebuie să înțelegeți structura impozitelor.
Cine are nevoie de el?	Proprietarii de afaceri.
Când aveți nevoie de el?	Pre start-up [x] Afacere la etapa de creștere [] IMM la etapa de maturitate []
Ce informații relevante veți obține?	Un „curs expres” despre sistemul de impozitare din Moldova, pentru a vă ajuta să înțelegeți ce costuri veți avea și care sunt principalele decizii pe care va trebui să le luați cu privire la politica fiscală a firmei dvs.

Pasul 1:

Înțelegerea principalelor impozite în Moldova

Acest paragraf este ca o prezentare generală și un „curs expres” despre impozitele în Moldova. Scopul lui *nu* este să servească drept instrument care să vă ajute să vă calculați și să vă plătiți impozitele. Pentru aceasta este nevoie de un contabil profesionist. Scopul nostru aici este ca dvs. să aveți suficiente informații pentru a vă planifica cu precizie și a face prognoze pentru afacerea dvs. și a-i pune contabilului dvs. întrebările corecte.

Deci cum funcționează impozitele în Moldova? Deși vor exista excepții în funcție de sector și multe cazuri speciale, majoritatea firmelor vor plăti, de regulă, următoarele 3 tipuri de impozite:

1. Taxa pe valoarea adăugată (TVA) (pentru contribuabili ai TVA)
2. Impozitele din salariu
3. Impozitele pe profit (de regulă pentru contribuabili ai TVA)/Impozitele pe venit (de regulă pentru necontribuabili ai TVA)

Există și alte impozite mai mici sau în funcție de sector, pe care, la fel, le vom prezenta pe scurt. Consultați-vă cu contabilul dvs. pentru a înțelege situația fiscală pentru sectorul în care activați.

Notă: Aceasta nu se aplică titularilor patentei de întreprinzător, rezidenților parcurilor pentru tehnologia informației și altor subiecți care fac obiectul unor reguli și regimuri fiscale separate.

TVA-ul și impozitul pe venit

2.1 Impozitele pe venit

Toți necontribuabili TVA plătesc, de obicei, un impozit în valoare de 4% pe toate veniturile brute. Acest regim special continuă până în momentul în care deveniți contribuabili ai TVA. Calculul este simplu: dacă vindeți un produs cu 100 de lei, atunci trebuie să plătiți 4% sau 4 lei impozit. Acesta este inclus în preț, nu deasupra prețului (nu este impozit pe vânzare).

2.2 Înțelegerea TVA-ului

O taxă pe valoarea adăugată sau TVA este o taxă pe valoarea pe care o adăugați unui produs. În primul rând, cum calculăm cota TVA? Să presupunem că avem o cotă TVA de 20%. TVA-ul este „inclus în preț”, prin urmare dacă cumpărați un produs cu 100 de lei, trebuie să aplicați următoarea formulă pentru a calcula TVA-ul:

$$\text{Preț fără TVA} = \text{Preț} / (1 + \text{TVA}\%)$$

$$\text{TVA} = \text{Preț} - \text{Preț fără TVA}$$

Deci, de exemplu, dacă cumpărați un produs cu 100 de lei, prețul fără TVA este $100 / (1 + 0,2) = 83,33$ lei. Aceasta înseamnă că din acei 100 de lei plătiți 16,67 lei sunt TVA.

Deci, acum știm cum să scoatem TVA-ul dintr-un preț. Haideți să înțelegem ce înseamnă „valoare adăugată” cu ajutorul unui exemplu simplu. Un fermier crește un pui, îl vinde unui măcelar, care îl vinde unei alimentare, care îl vinde unui client final. Fiecare dintre ei realizează un profit pe parcurs și datorează taxe pe valoarea pe care au adăugat-o. Tranzacția este prezentată mai jos.

	Calcul simplificat			
		Farmer	Butcher	Alimentara
1	Preț cu TVA	30,00 MDL	55.00 MDL	75.00 MDL
2	Preț fără TVA	25.00 MDL	45.83 MDL	62.50 MDL
3	TVA per tranzacție	5.00 MDL	9.17 MDL	12.50 MDL
4	Valoarea adăugată	30.00 MDL	25.00 MDL	20.00 MDL
5	TVA plătit la bugetul de stat	5.00 MDL	4.17 MDL	3.33 MDL

Mai jos găsiți explicații pentru fiecare rând:

- 1.) În rândul 1, „Preț cu TVA” este prețul pe care fiecare agent economic îl percepe de la client. Acesta este prețul plătit și numărul indicat ca sumă totală în bonul fiscal sau factura fiscală. Dacă sunteți persoană fizică, acesta este doar „prețul”.
- 2.) În rândul 2, „Preț fără TVA” este prețul minus TVA, calculat conform formulei de mai sus.
- 3.) În rândul 3, „TVA per tranzacție” este valoarea TVA calculată conform formulei de mai sus. Acesta este valoarea totală a TVA, indicată pe fiecare chitanță la momentul vânzării. Nu este vorba de un TVA plătit la bugetul de stat la fiecare

etapă. În schimb, acesta reflectă cota totală a TVA-ului până în prezent. De exemplu, TVA-ul măcelarului de 9,17 lei include TVA-ul de 5,00 lei al fermierului. Astfel, pe cecul clientului final este indicat TVA 12,50 lei, care nu este altceva decât suma totală plătită la bugetul de stat. În rândurile 4 și 5 vom vedea cum funcționează acest lucru.

- 4.) În rândul 4, „Valoarea adăugată”, avem un calcul care arată cât de mult a adăugat la valoare fiecare agent economic. Fermierul (din exemplul nostru simplu, fără să luăm în considerare hrana pentru pui etc.) nu a plătit nimic pentru pui, așa că a adăugat 30 de lei la valoare când l-a vândut cu 30 de lei. Măcelarul a tăiat și a eviscerat pasărea și a vândut-o cu 55 de lei. Valoarea sa adăugată a fost de 25 de lei. Alimentara l-a vândut apoi clientului final cu 75 de lei, adăugându-i puiului o valoare de 20 de lei.
- 5.) În rândul 5, vedem cât de mult plătește fiecare agent economic în bugetul de stat. Contribuțiile lor TVA sunt calculate cu ajutorul formulelor enumerate mai sus, în funcție de valoarea pe care au adăugat-o. Prin urmare, fermierul plătește TVA în valoare de 5 lei, care reprezintă 20% din valoarea de 30 de lei adăugată de el. Măcelarul plătește TVA în valoare totală de 4,17 lei, care reprezintă 20% din valoarea de 25 de lei adăugată de el. În final, alimentara plătește TVA în valoare de 3,33 lei, care reprezintă 20% din valoarea adăugată de 20 lei. Dacă le adunăm, avem $5 + 4,17 + 3,33 = 12,50$ lei, adică suma indicată în cecul final al clienților.

Deci, cum funcționează toate acestea? Practic, contabilul dvs. ține evidența TVA-ului pe care îl cheltuiți (TVA-ul dvs. de intrare) și a TVA-ului pe care îl datorați în urma vânzărilor (TVA-ul dvs. de ieșire). TVA-ul pe vânzările dvs. este ceea ce datorați de fapt la bugetul de stat – creditul TVA pe care l-ați acumulat.

Dacă sunteți alimentara, asta înseamnă că datorați la bugetul de stat $12,50 - 9,17 = 3,33$ lei.

Evident că acest exemplu este simplificat foarte mult. O idee majoră de care trebuie să țineți cont este faptul că TVA-ul de intrare nu include doar costul direct al mărfurilor vândute. Dacă sunteți măcelarul și cumpărați un set nou de cuțite, TVA-ul pe care îl plătiți pentru aceste cuțite la fel se înregistrează pe partea de credit. Acest lucru poate avea un efect major asupra deciziilor pe care le luați în cazul în care faceți investiții mari, și joacă un rol atunci când alegeți să deveniți contribuabil al TVA.

De asemenea, atunci când cumpărați lucruri (dacă compania dvs. este plătitoare de TVA), trebuie să rețineți că este mai convenabil să cumpărați de la companii plătitoare de TVA, dacă prețul este același. În cazul în care trebuie să alegeți între a cumpăra de la un plătitor de TVA un produs la prețul de 120 de lei, sau de la un neplătitor de TVA același produs la prețul de 100 de lei, atunci trebuie să știți nu există nicio diferență.

TVA-ul este calculat și plătit lunar, pe când impozitul pe venit este plătit trimestrial și la sfârșitul anului.

2.3 Înregistrarea în calitate de contribuabil al TVA

Orice companie poate alege oricând să fie contribuabil al TVA. Companiile *trebuie* să se înregistreze în calitate de contribuabili ai TVA dacă fac mai mult de 1,2 milioane de lei într-o perioadă de 12 luni consecutive. Dacă într-un an nu veți depăși acest prag, nu are rost să vă înregistrați în calitate de contribuabil al TVA. Dacă la un moment dat îl veți depăși, atunci trebuie să vă evaluați opțiunile. Ca să decideți dacă este sau nu în interesul dvs. să deveniți contribuabil al TVA sau să amânați acest lucru până când veți fi forțați să o faceți, trebuie să analizați mai mulți factori.

- 1) **Impozitul pe venit de 4% este cu mult mai mic decât cota TVA** (cota-standard în Moldova fiind de 20%). În cel mai simplu exemplu, acest lucru este avantajos și vă va permite să economisiți foarte mulți bani. Dacă veți depăși pragul de 1,2 milioane

de lei în primul an, veți plăti 48.000 de lei impozite (4%) comparativ cu până la 200.000 de lei în calitate de contribuabil al TVA (în funcție de marja dvs. și valoarea adăugată). Dacă toți ceilalți factori sunt egali, puteți întârzia înregistrarea în calitate de contribuabil al TVA și să-i oferiți companiei dvs. un impuls în primele vânzări.

- 2) **Investițiile majore de capital.** Dacă compania dvs. investește mult în echipamente înainte de a-și începe activitatea, toate aceste cheltuieli sunt deductibile din TVA DACĂ sunteți înregistrat în calitate de contribuabil al TVA. Prin urmare, dacă înainte de lansare investiți 2 milioane de lei în echipamente, statul vă va datora un credit de -333.333 lei TVA. În majoritatea cazurilor nu veți primi acești bani înapoi (a se vedea punctul 2.5 de mai jos pentru excepții), însă ei servesc ca un credit pentru vânzările viitoare.
- 3) Considerente referitoare la import/export. Dacă compania dvs. va importa mărfuri, indiferent dacă este sau nu contribuabil al TVA, va trebui să plătiți TVA la vamă. Dacă sunteți contribuabil al TVA, TVA-ul achitat la vamă este înregistrat pe partea de credit; dacă nu – sunt doar niște cheltuieli. Cota TVA pentru export este, în general, de 0%. Dacă compania dvs. este contribuabil al TVA și exportă, puteți obține înapoi TVA-ul de la bugetul de stat (nu tot, dar conform unei formule aprobate).

Când toate lucrurile vor fi luate în considerare, situația va fi foarte specifică pentru compania dvs. Este important, însă, să vă ocupați imediat de această întrebare. Un contabil cu experiență va putea să vă ofere staturile corecte, însă dacă contabilul dvs. nu are o viziune clară, va trebui să-i puneți întrebările potrivite. Este o decizie majoră și nu trebuie să dați greș – sunt banii dvs.!

2.4 Cotele TVA în Moldova

Moldova are 3 cote TVA pentru diferite mărfuri și servicii.

TVA 20% – este cota-standard de TVA pentru toate magazinele, producătorii și alte companii.

TVA 8% – această cotă se aplică anumitor tipuri de producție agricolă, inclusiv pâine, lapte, produse lactate etc.

TVA 15% – (introdusă de la 1 mai 2020) este o cotă pentru sectorul HoReCa (hoteluri, restaurante, cafenele). Se aplică tuturor produselor alimentare, băuturilor și serviciilor care nu sunt supuse accizelor (alcool) și care sunt servite în aceste localuri.

2.5 Restituirea TVA-ului de la bugetul de stat

TVA-ul plătit la bugetul de stat, care depășește TVA-ul datorat din vânzări, este considerat credit pentru vânzările viitoare. În situații limitate, puteți solicita ca acest TVA să vă fie restituit în numerar.

Grupurile de mai jos pot beneficia de restituirea TVA-ului (cu multe excepții):

- ☐ companiile pentru care se aplică cota TVA 8% – această cotă se aplică anumitor tipuri de producție agricolă, inclusiv pâine, lapte, produse lactate etc.
- ☐ companiile ce desfășoară activitate de export la o cotă TVA 0%
- ☐ companiile ce desfășoară activitate de leasing
- ☐ pentru investițiile capitale
- ☐ pentru livrările producției de fabricație proprie din fitotehnie și horticultură în formă naturală, producției de fabricație proprie din zootehnie în formă naturală,

masă vie și sacrificată și pentru livrările de zahăr din sfeclă de zahăr ca producție de fabricație proprie, efectuate de agenții economici.

Pasul 3: Impozitele din salariu

Impozitele din salariu în Moldova sunt calculate și achitate de către angajator. Schema bază a impozitelor este următoarea:

	Impozitul pe venit	Fondul social	Asigurarea medicală	Total
Angajatul	12%	6%	4.5%	
Angajatorul	0%	18%	4.5%	
Total	12%	24%	9%	45%

Calculul propriu-zis, bazat pe deducerile de bază și contractul de muncă (normă întreagă/parțială), are mai multe nuanțe, motiv pentru care contabilul dvs. va trebui să lucreze lunar la aceste calcule. Doi termeni importanți sunt salariul „brut” și salariul „net”. Salariul „net” este ceea ce angajatul primește de fapt în buzunar după deducerea impozitelor. Salariul „brut” este salariul net + impozitele angajaților. Cel mai important este faptul că toate aceste impozite, indiferent dacă sunt plătite de către „angajat” sau „angajator”, sunt de fapt plătite de către dvs. – „angajatorul”. Și asta pentru că majoritatea angajărilor se realizează, în practică, prin salariul net – angajații vor, în majoritatea cazurilor, să știe ce salariu primesc în buzunar. Impozitele din salariu sunt calculate și achitate lunar.

Deși această practică poate să difere de la un sector la altul, rezultatul e același – trebuie să planificați ca și cum salariul lor este salariul net + toate impozitele, fiindcă anume această sumă le plătiți angajaților ca ei să lucreze pentru dvs.

Pasul 4: Impozitele pe profit

Impozitul pe profit este plătit, de obicei, de către contribuabilii TVA. Cota acestui impozit este de 12% (cu excepția gospodăriilor țărănești – 7%). Pentru a determina impozitul pe profit, trebuie mai întâi să vă calculați profitul = veniturile - cheltuielile. De asemenea, rețineți că nu toate cheltuielile sunt deductibile, unele fiind parțial deductibile (de exemplu, dacă cumpărați lucruri obținute din activitatea în baza patentei de întreprinzător, aceste cheltuieli nu vor fi deductibile). Să ne imaginăm că compania dvs. a realizat în timpul anului venituri în valoare de 50.000 de lei și cheltuieli în valoare de 30.000 de lei, dintre care 10.000 de lei au fost plătiți unui titular al patentei de întreprinzător. Profitul dvs. impozabil = 50.000 - 30.000 - (-10.000) = 30.000 de lei. Impozitul pe profit = 30.000 de lei * 12% = 3.600 de lei.

Impozitul pe profit se plătește trimestrial în avans (trebuie să îl estimați pe parcursul anului). La sfârșitul anului, orice diferență prin care datorați mai multe impozite trebuie achitată nu mai târziu de data de 25 martie a anului următor anului fiscal de gestiune.

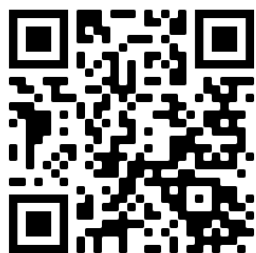
Pasul 5: Alte impozite

- ☐ Accizele
- ☐ Taxele pentru resursele naturale
- ☐ Taxele locale
- ☐ Taxele rutiere

❑ Impozitul pe bunurile imobiliare etc.

Taxele locale sunt, de obicei, plătite trimestrial. Cea mai frecventă taxă locală este taxa pentru unitățile comerciale și/sau de servicii. Suma exactă a acesteia se stabilește, de obicei, anual de către autoritatea locală. De exemplu, în municipiul Chișinău, pentru un magazin cu suprafața <50 de m2 veți plăti 3.600 de lei pe an (mai multe informații despre suma taxelor locale în municipiul Chișinău puteți găsi la <https://www.chisinau.md/lib.php?l=ro&idc=531&t=/Informatii/Taxe-locale>).

Versiunea Online



Citește mai mult

Ghidul Micului Business poate fi descărcat și utilizat gratuit. Accesați link-urile pentru versiunile în Română, Rusă, Engleză!

Contactați-ne dacă aveți întrebări, sugestii, recomandări.

Contactează-ne!



Capitolul 5: Provocări și soluții

Versiunea Online



Citește mai mult

Ghidul Micului Business poate fi descărcat și utilizat gratuit. Accesați link-urile pentru versiunile în Română, Rusă, Engleză!

Contactați-ne dacă aveți întrebări, sugestii, recomandări.

Contactează-ne!



Paragraful 5.1: Ce trebuie să faceți în caz de control (Nu vă panicați!!)

De ce este important acest subiect?	Controalele (inspecțiile) sunt o realitate în orice mediu de afaceri. În Moldova, ele sunt o problemă majoră pentru multe afaceri mici. Este util să știți ce urmează și cum să vă pregătiți.
Cine are nevoie de el?	Toți proprietarii și administratorii de afaceri.
Cine are nevoie de el?	Pre start-up [x] Afacere la etapa de creștere [] IMM la etapa de maturitate []
Ce informații relevante veți obține?	Veți obține o înțelegere generală a controalelor și sfaturi despre cum să vă pregătiți împreună cu echipa pentru aceste controale.

Pasul 1: Ce este un control?

Un „control” este totalitatea acțiunilor de inspecție, realizate de un organ de stat, a afacerii dvs. după ce ați început să activați. Scopul acestor inspecții este de a verifica conformitatea și siguranța afacerii dvs. Inspectorii vă pot recomanda sau solicita să faceți anumite modificări și vă pot aplica amenzi în cazul în care descoperă abateri de conformitate.

Pasul 2: Cine este în drept să-mi controleze afacerea?

Oricine deține o „delegație de control”. Teoretic, ar trebui să existe limite în privința organelor de stat care efectuează controale, însă în practică aceste limite sunt foarte des ocolite de către organe și administrațiile publice locale. Exemple de organe de control: Serviciul Fiscal de Stat, Agenția Națională pentru Siguranța Alimentelor și Agenția Națională pentru Sănătate Publică, Inspectoratul de Stat al muncii, APL-uri, organele de poliție etc.

Pasul 3: Când poate fi controlată afacerea mea?

În linii generale, controalele pot fi „planificate” sau „inopinate”. În ambele cazuri, organul de control trebuie să vă prezinte un act de identitate și o „delegație de control”, ca să vă demonstreze legitimitatea controlului. În lipsa documentației nu sunteți obligați să participați la control, iar organul de control poate să acționeze în mod ilegal.

3.1 Controalele planificate

Un control planificat este, în esență, un audit de conformitate sau de proces efectuat de către un organ de stat. Acesta poate dura de la o zi la mai multe luni, iar în general, dvs. va trebui să-i ajutați pe inspectorii cu o analiză detaliată a documentelor și documentației firmei dvs.

Toate organele sunt obligate să-și publice online graficul controalelor. Aceasta înseamnă că Serviciul Fiscal de Stat (de exemplu) va publica o listă a firmelor pe care le va controla în anul 2020 și luna în care va efectua controlul. Dacă verificați graficele controalelor

pentru fiecare an, ar trebui să puteți vedea dacă există vreun control planificat pentru firma dvs. Ele nu sunt întotdeauna ușor de găsit; consultați site-ul web al Registrului de Stat al Controalelor ca punct de plecare: <https://controale.gov.md/acasa>

O altă opțiune este să căutați pe Google IDNO-ul companiei dvs. și să vedeți dacă există rezultate. Uneori Google va găsi organele care au publicat lista pe o pagină obscură, care nu se găsește cu ușurință pe controale.gov.md.

3.2 Controalele inopinate

Controalele inopinate sunt controale „surpriză”. Acestea tind să verifice la fața locului probleme specifice de conformitate și sunt mai detaliate decât controalele planificate. Controalele inopinate pot avea loc din mai multe motive, iar uneori par arbitrar. Iată câteva exemple de controale inopinate frecvente:

- ❑ **Bonurile fiscale** – în fiecare an, SFS va trimite agenți la mai multe firme pentru a se asigura că dvs. le eliberați clienților bonuri fiscale. Aceștia se vor prezenta drept clienți și vor cumpăra ceva pentru a se asigura că le eliberați bonul. După aceasta, în mod normal, vă vor controla aparatul de casă și jurnalele încasărilor zilnice (jurnalul X).
- ❑ **Controalele în baza plângerilor** – dacă un client sau alt membru al comunității depune o plângere oficială împotriva firmei dvs., atunci puteți fi controlat în baza acestei plângeri. De foarte multe ori nu veți avea dreptul să aflați cine s-a plâns, dar puteți vedea în ce constă plângerea.
- ❑ **Controalele de urgență** – Guvernul poate declara o stare de urgență, pe care să o folosească pentru a efectua controale inopinate în orice moment. Un exemplu ar fi o întreprindere la care a avut loc un incendiu tragic, iar Guvernul instituie la scară largă controale ale securității antiincendiar.
- ❑ **Altele** – funcționarii pot folosi și alte motive pentru a efectua controale inopinate. Din cauza legislației și reglementărilor foarte arbitrare, este greu de știut dacă sunt în drept să le efectueze. În general, dacă au o delegație de control, atunci sunt în drept să vă controleze.

Pasul 4:

Înțelegerea culturii controalelor în Moldova

Pentru a înțelege cultura controalelor în Moldova, este util să luăm drept exemplu un om de afaceri moldovean care a vizitat recent SUA și care a discutat cu un om de afaceri de acolo. La întrebarea: „Cum sunt aici inspecțiile direcției de sănătate?, omul de afaceri american i-a răspuns: „Te referi la Steve? Este foarte de treabă. Ne-a ajutat să ne stabilim procesele de siguranță”.

În Moldova, controalele *nu* funcționează așa. În majoritatea țărilor, controalele implică oferirea de consultanță pentru a încuraja respectarea legislației și căutarea infracțiunilor (fraude fiscale, încălcări grave de sănătate etc.). În Moldova, **controalele implică găsirea abaterilor**. Majoritatea inspectorilor încep un control cu ideea că vor găsi ceva, indiferent ce anume (și vor găsi).

Atitudinea inspectorilor este uneori cauzată de dorința lor de a estorca mită de la dvs. (a se vedea Paragraful nr. [x]: Corupția). Alteori rezultă din faptul că singuri nu cunosc legislația. În cele din urmă, Moldova are o țință privind valoarea amenzilor pe care trebuie să o colecteze lunar. Uneori vă amendează doar pentru că șefii le-au spus să amendeze pe cineva.

În orice caz, este foarte important să vă cunoașteți drepturile.

Pasul 5:

Cunoașteți-vă drepturile

Studiați legislația și cunoașteți-vă drepturile chiar înainte de a vă păși pragul. Fiindcă există multe organe și diferite tipuri de controale, nu putem să parcurgem aici toate procesele pentru toate sectoarele. Vă îndemnăm, însă, să faceți în așa fel încât pregătirile pentru un eventual control să fie o normă în compania dvs. – mai ales în Resursele Umane și contabilitate.

Pentru idei detaliate referitoare la drepturile dvs., consultați următorul site web:
<http://controale.md/>

Rețineți: legislația vă protejează drepturile, iar ei nu au niciodată dreptul să vă intimideze.

Pasul 6:

Sfaturi și recomandări

Fiecare control sau controale este diferit, aici găsiți idei și sugestii pentru a facilita procesul.

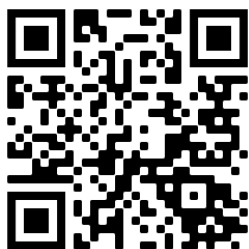
- ☐ **Nu vă panicați!** Controalele sunt o realitate. Chiar dacă unele sunt mai dificile decât altele, cu siguranță veți trece peste ele!
- ☐ **Pregătiți-vă echipa** – controalele sunt *foarte* grele din punctul de vedere al documentelor. Solicitați-i contabilului și persoanei responsabile de resursele umane să vă păstreze toate documentele într-un mod foarte bine organizat și asigurați-vă că sunt gata să fie alături de dvs. în timpul procesului de control, ori de câte ori va fi nevoie.
- ☐ **Puneți întrebări și fiți politicoși** – inspectorilor le place să fie puțin flatați. Puneți-le întrebări profesionale și ascultați-le politicoși răspunsurile. Poate chiar veți afla ceva!
- ☐ **Evitați să fiți polemici** – nu vă certați cu inspectorii. Dacă dispun de o delegație de control, atunci au tot dreptul să se afle la firma dvs. Să vă certați cu ei nu ajută.
- ☐ **Fiți fermi** – nu-i lăsați să vă intimideze. Cunoașteți-vă drepturile și solicitați-le să vă prezinte documente. Rețineți: legislația vă protejează drepturile, iar ei nu au niciodată dreptul să vă intimideze.
- ☐ **Nu le permiteți să depășească aria aspectelor necesare de a fi verificate** – într-un mod politicoș, dar ferm, nu le permiteți să depășească aria controlului. Dacă un funcționar din domeniul sănătății vă solicită să vă examineze contractele de muncă sau orice altceva în afara prevederilor delegației de control – nu îi permiteți.
- ☐ **Întrebați comunitatea!** – dacă nu sunteți siguri de ce se întâmplă sau aveți nevoie de ajutor – întrebați alte companii! Alăturați-vă unei asociații de afaceri sau întrebați o comunitate pe Facebook sau o altă comunitate online. Paragraful nr. [x]: Asociațiile de afaceri.

Pasul 7:

Concluzie

Nu panicați! Controalele sună groaznic (iar uneori sunt), dar sunt o realitate a vieții și a mediului de afaceri. Dacă nu faceți nimic greșit, nu aveți pentru ce să vă faceți prea multe griji. Trebuie doar să fiți pregătiți moral și să aveți toate documentele, și totul va fi bine.

Versiunea Online



Citește mai mult

Ghidul Micului Business poate fi descărcat și utilizat gratuit. Accesați link-urile pentru versiunile în Română, Rusă, Engleză!

Contactați-ne dacă aveți întrebări, sugestii, recomandări.

Contactează-ne!



Paragraful 5.2: Corupția

De ce este important acest subiect?	Corupția este o realitate care afectează toate afacerile din Moldova. Este extrem de important să înțelegeți și să vă pregătiți din timp pentru acest fenomen.
Cine are nevoie de el?	Toți proprietarii de afaceri.
Când aveți nevoie de el?	Pre start-up [x] Afacere la etapa de creștere [x] IMM la etapa de maturitate [x]
Ce informații relevante veți obține?	O prezentare generală a corupției în Moldova, tehnici de reducere a riscului de corupție și modalități de a lupta și de a nu lupta împotriva acestui fenomen.

Pasul 1:

Înțelegerea fenomenului corupției pentru întreprinderile mici

Când vorbim despre corupție în Moldova, avem în vedere trei situații de bază.

1.1 Darea de mită pentru a economisi timp

La depunerea cererilor pentru eliberarea de autorizații sau alte acte permise, în legislație este specificată perioada maximă de timp în care funcționarii trebuie să răspundă. În multe cazuri este vorba de 30 de zile de la data la care ați depus cererea. În unele cazuri, funcționarii au nevoie de acest răstimp pentru a vă evalua cererea, însă de foarte multe ori, tot ce trebuie să facă este pur și simplu să semneze o foaie. Este o practică obișnuită ca funcționarii să întindă eliberarea acestor acte până la data limită legală, ca o măsură prin care să vă oblige să le dați mită. În acest caz, ei ar putea să vă ceară un „cadou” ca să grăbească lucrurile sau ar putea să nu facă acest lucru, mizând pe faptul că dvs. personal le veți oferi unul. Suma mitei sau a cadoului poate varia, dar în multe cazuri poate fi destul de mică, adică sute, și nu mii de lei.

1.2 Darea de mită pentru a scăpa de un funcționar care caută probleme

Atunci când la compania dvs. au loc inspecții sau controale, mita și corupția sunt destul de frecvente. Inspectorii vor avea deseori un comportament nepolitic sau agresiv pentru a vă testa și a vă intimida, și a crea o atmosferă de teamă. Scopul lor este de a vă constrânge să le plătiți o sumă de bani ca să vă lase în pace. În multe cazuri, vă vor amenința cu amenzi usturătoare, iar apoi vor pretinde că puteți scăpa de ele dacă le plățiți ceva pe loc (poate jumătate din amendă). Suma mitei sau a cadoului poate varia, dar în multe cazuri poate fi destul de mică, adică sute, și nu mii de lei. Ca alternativă, deseori sunt solicitate servicii gratuite de la compania dvs.

Este important să înțelegeți că acești funcționari nu sunt bine plătiți și, de multe ori, își cunosc domeniul mult mai puțin decât dvs. Ei rareori caută fraude sau abateri reale, concentrându-se să găsească erori în documentele sau activitățile dvs., cu care să vă poată hărțui.

Pentru mai multe sugestii a se vedea Paragraful 5.1: Ce trebuie să faceți în caz de control <https://docs.google.com/document/d/1OCsl1wFMj6O8D4Rw61xtxLx5JS5Thf1M9Wq3XTwapyA/edit>

1.3 Atacurile raider și preluările de afaceri:

Fenomenul când personaje în stil mafiot (infractori, organe locale de poliție, procurori etc.) vin la o persoană de afaceri și îi solicită un procent din profituri în schimbul unei protecții SAU care fură cu totul compania de la fondatori se întâlnește în Moldova, deși foarte rar în orașe și în cazul companiilor mici. Acest fenomen poate fi o problemă mult mai mare la nivel regional și în funcție de întreprindere.

Pasul 2: **Înțelegerea birocrăției și a corupției = timp pierdut**

Cu excepția atacurilor raider, majoritatea corupției minore din Moldova reprezintă o amenințare la adresa companiilor, fiindcă este o pierdere majoră de timp și energie. Birocrația în Moldova este concepută astfel încât să fie în avantajul funcționarilor locali, care fac uz de discreția personală pentru a vă încetini afacerea oricât de mult dorește, fără vreun motiv anume. Așadar, ei au tot dreptul să întindă timp de 30 de zile procesul de eliberare a unei autorizații extrem de importante, știind cât de mult asta vă va afecta compania. Aceasta este pârgă lor.

Pasul 3: **Strategii pentru reducerea riscului de corupție**

În timp ce lucrați la deschiderea companiei dvs., ar trebui să includeți în planurile dvs. strategii de reducere a problemelor aferente corupției. Iată câteva sugestii.

3.1 Anticipați timpul pierdut

Atunci când vă creați planul de afaceri, este întotdeauna important să anticipați întârzierile neașteptate. În momentul în care analizați problemele legate de eliberarea autorizațiilor și licențelor în Moldova, așteptați-vă la întârzieri suplimentare în timp ce funcționarii vă încetinesc activitatea pentru a extorca mită. Asigurați-vă că echipa dvs. este pregătită pentru acest lucru și că totul este planificat din punct de vedere financiar în cazul în care, pe alocuri, vă veți confrunta cu mici întârzieri.

3.2 Fiți fermi. Studiați legislația. Cunoașteți-vă drepturile.

Majoritatea funcționarilor corupți care cer mită în timpul controalelor sau inspecțiilor o fac în mod arbitrar. Aceasta nu înseamnă că nu ar putea găsi ceva în neregulă pentru care să vă amendeze, ci pur și simplu că în mare parte ei nu încearcă să facă asta. Ei inventează tot felul de lucruri sau ridică vocea pentru a vă intimida să vă supuneți. Studiați legislația și fiți siguri de activitățile pe care le desfășurați. Cunoașteți-vă drepturile și nu acceptați niciodată amenințări verbale. Dacă găsiți ceva în neregulă, funcționarii trebuie să întocmească procese verbale oficiale. Acestea vă protejează drepturile, vă oferă timp pentru soluționarea problemelor și îi atribuie în mod special funcționarului responsabilitatea de a le verifica. Cereți-le întotdeauna să le semneze.

Pentru mai multe sugestii a se vedea Paragraful 5.1: Ce trebuie să faceți în caz de control.

3.3 Creați-vă o reputație

Dacă se va ști că plătiți mită, ei vor reveni iar și iar și le vor spune și prietenilor lor. Dacă se va ști că niciodată nu plătiți mită, vă veți putea proteja cu ajutorul reputației dvs.

3.4 Fiți încrezători că aveți dreptate

Funcționarii corupți se hrănesc provocând frică, strigând și umilind. Ei cred că au un drept

divin ca funcționari publici de a abuza pe cine vor. Merg mândri pe străzi cu Land Rover-urile lor, în timp ce fură de la oamenii care muncesc cinstit. Să nu-i credeți ce spun. Ei sunt „funcționari publici”, iar datoria lor este să servească. Dacă sunt corupți, atunci ei sunt problema, nu dvs.

Pasul 4: **Apărarea în sistemul de justiție**

Dacă sunteți abuzați de un funcționar corupt și trebuie să ripostați, trebuie să fiți foarte precauți înainte de a merge în instanță. În multe cazuri, procurorii și alți funcționari din sistemul de justiție sunt parte la aceste scheme și abuzuri. Este foarte trist să spunem așa ceva, însă puține sunt cazurile în care companiile mici se apără cu succes în sistemul de justiție. Înainte de a lua o decizie, discutați cu un avocat cu experiență și căutați alte companii care s-au pomenit într-o situație similară cu a dvs.

Pasul 5: **Utilizarea mass-mediei**

Transparența este singurul lucru pe care corupția nu îl poate tolera. În multe cazuri, poate fi în beneficiul dvs. să contactați mass-media locală sau să vă împărtășiți istoria dvs. pe rețelele de socializare, pentru a găsi sprijin în a vă opune corupției.

Atunci când analizați această opțiune, nu uitați că trebuie să vă spuneți istoria în așa fel, încât publicul să o înțeleagă. Detaliile prea minuțioase ale proceselor fiscale sau ale unei inspecții sunt adesea greu de înțeles pentru persoanele care nu au experiență în gestionarea unei afaceri. Străduiți-vă din răzputeri să vă relatați istoria astfel încât să câștigați sprijinul maxim posibil. Acest sprijin public îi poate determina pe funcționarii locali să se retragă sau să-și schimbe direcția. Există întotdeauna riscuri în acest caz, dar și în orice alte cazuri de tehnici de a lupta împotriva unui stat corupt. Înainte de a lua măsuri, solicitați sfatul unui avocat și al altor companii și asociații care au experiență în acest domeniu.

Pasul 6: **Nu luptați singuri (suntem mai puternici împreună!)**

Indiferent de situația dvs. sau de alte strategii pe care le încercați – nu fiți singuri! Sistemul care permite corupției să prospere le cere funcționarilor corupți să poată izola și intimida companiile. Orice companie singură, indiferent de cât de puternică este, este o țintă. Este în interesul dvs. să găsiți o comunitate. Alăturați-vă unei asociații de afaceri pentru a găsi sprijin din partea altor companii și sfaturi și ajutor în relația cu autoritățile. Cu toții sunteți #MaiPuterniciÎmpreună.

Versiunea Online



Citește mai mult

Ghidul Micului Business poate fi descărcat și utilizat gratuit. Accesați link-urile pentru versiunile în Română, Rusă, Engleză!

Contactați-ne dacă aveți întrebări, sugestii, recomandări.

Contactează-ne!



Paragraful 5.3: Protejarea investițiilor Dvs.

De ce este important acest subiect?	Fiecare afacere implică riscuri, dintre care unele pot fi controlate, iar altele – nu. Planificarea răspunsului la factorii de risc este esențială pentru protejarea investițiilor Dvs.
Cine are nevoie de el?	Proprietarii de afaceri și cei responsabili pentru operațiuni.
Când aveți nevoie de el?	Pre start-up [x] Afacere la etapa de creștere [x] IMM la etapa de maturitate []
Ce informații relevante veți obține?	O introducere în strategiile de diminuare a riscurilor în Moldova.

Pasul 1: Înțelegerea riscului antreprenorial

La planificarea afacerii Dvs. trebuie să vă gândiți serios la potențialele riscuri aferente sectorului în care intenționați să activați sau planului de afaceri. Dacă nu sunteți pregătiți, probleme precum jaful, accidentele, incendiile și multe altele, pot afecta semnificativ sau chiar distruge o afacere. Căutați recomandări și bune practici specifice sectorului Dvs. pentru a elabora un plan. Acest ghid nu conține o listă exhaustivă a riscurilor, însă sunt prezentate unele bune practici și realități specifice pentru desfășurarea afacerilor în Moldova.

Pasul 2: Înțelegerea asigurărilor de afaceri

Sectorul asigurărilor private este foarte slab dezvoltat în Moldova. Dacă activitatea întreprinderilor mici fără asigurare este de neconceput în UE, în Moldova acest lucru este absolut normal. Unele companii de asigurări oferă servicii pentru întreprinderile mici, dar în general, va trebui să formulați foarte clar acoperirea de asigurare, deoarece foarte puține companii oferă polițe standard (de ex.: va trebui să scrieți propria poliță). Mai jos sunt prezentate diverse strategii de atenuare a posibilelor riscuri, care sunt frecvent întâlnite și înlocuiesc asigurarea. Discutați cu companiile sau brokerii de asigurare locali, dacă considerați că e cazul, însă pregătiți-vă, deoarece s-ar putea ca ei să nu înțeleagă ce doriți.

Pasul 3: Camere de supraveghere

Se recomandă cu fermitate ca orice întreprindere să dețină camere de supraveghere. Dacă magazinul Dvs. este spart sau jefuit, poliția va întreba în primul rând despre camere. Dacă nu le aveți, aceasta ar putea însemna încheierea discuției și a oricărei tentative serioase de a rezolva infracțiunea. De asemenea, veți avea nevoie de camere pentru a demonstra furturile sau fraudele comise de angajați. Pentru poliția din Republica Moldova, camerele de supraveghere sunt nu doar principalul instrument de investigare, deseori acestea sunt singurul instrument.

Camerele trebuie să acopere zonele unde au loc tranzacții cu numerar, intrările și ieșirile, și zonele unde sunt depozitate stocuri valoroase (inclusiv safeul cu numerar). În plus, trebuie să aveți camere care acoperă toate zonele pentru clienți, în cazul în care apar

dispute între clienți sau acuzații aduse împotriva personalului.

În Republica Moldova, o acoperire bună a camerelor de supraveghere reprezintă cel mai apropiat echivalent al asigurării întreprinderilor mici în alte țări. Poliția le folosește pentru a determina răspunderea și compensația financiară exactă (spre ex.: camera înregistrează cum cineva vă sparge fereastra, iar poliția găsește persoana dată și o obligă să plătească pentru aceasta).

***Notă** privind datele cu caracter personal: În Moldova există legi stricte privind viața privată a persoanelor în locuri publice. Este necesară afișarea unui semn care indică în mod clar faptul că sunt instalate camere video. Consultați un avocat înainte de a prezenta terților ORICE imagini.*

Pasul 4:

Sistem de alarmă de securitate și incendiu

În aproape toate cazurile o firmă trebuie să încheie un contract cu o companie de securitate. Aceste companii oferă următoarele servicii:

- ☐ **Alarmă de incendiu.** Acestea pot fi locale sau pot apela automat pompierii. Verificați regulamentul pentru sectorul Dvs. pentru a afla ce este necesar. Sunt incluse întrerupătoare de urgență pe care angajații le pot utiliza pentru a declanșa o alarmă.
- ☐ **Detectoare antiefracție.** Senzori de mișcare, alarme pentru uși, senzori de spargere a sticlei. Atunci când este activat, sistemul va apela compania de securitate în cazul unei spargerii, iar după asta vă va apela pe Dvs.
- ☐ **Securitate fizică.** Personalul de securitate al companiei contractate va răspunde atunci când îi veți suna. Puteți instala un buton secret lângă casa de marcat sau în alt loc convenabil pentru a declanșa o alarmă silențioasă. În mod alternativ puteți să-i apelați prin intermediul telefonului.

***Notă:** În majoritatea orașelor mici sau mari din Moldova, companiile de securitate răspund în câteva minute la apelul Dvs. și aproape întotdeauna vor reacționa mai repede decât poliția. Deseori, poliția răspunde la spargeri sau urgențe fizice câteva ore mai târziu pentru a lua declarații, dar nu pentru a opri o criză în desfășurare. În asemenea cazuri, pentru protecția afacerii Dvs. este important să contractați o companie de securitate și personalul dvs. să fie instruit să utilizeze acest sistem.*

Familiarizarea cu poliția de sector

După cum a fost menționat în Pasul 4, de cele mai multe ori, poliția de sector nu răspunde prima la urgențele afacerii Dvs. Însă ei sunt cei care vor ajuta să obțineți dreptatea în cazul unei spargerii sau a oricărei infracțiuni. Experiența Dvs. cu poliția va varia în funcție de oraș, unele sectoare manifestând un nivel înalt de profesionalism, iar altele, dimpotrivă, pot fi neprofesioniste și corupte. În orice caz, este în interesul Dvs. să vă întâlniți cu angajații poliției responsabili în regiunea Dvs. Ei vor cunoaște problemele frecvente, huliganii locali și întotdeauna vă vor sfătui din timp cum să evitați cel mai bine problemele. Întotdeauna e mai bine să-i cunoașteți în prealabil și nu în timpul unei crize.

Versiunea Online



Citește mai mult

Ghidul Micului Business poate fi descărcat și utilizat gratuit. Accesați link-urile pentru versiunile în Română, Rusă, Engleză!

Contactați-ne dacă aveți întrebări, sugestii, recomandări.

Contactează-ne!



Paragraful 5.4: Cultura antreprenorială și cultura autorităților de stat în Moldova

De ce este important acest subiect?	Înțelegerea culturii afacerii dvs., a organizațiilor și a țărilor este esențială pentru planificarea unei colaborări de succes cu alții.
Cine are nevoie de el?	Noii antreprenori în Moldova – locali sau străini.
Când aveți nevoie de el?	Pre start-up [x] Afacere la etapa de creștere [x] IMM la etapa de maturitate [x]
Ce informații relevante veți obține?	O prezentare generală a culturii companiilor, antreprenorilor și autorităților de stat în Moldova, cu idei despre cum să vă adaptați și cum să vă provocați modul de gândire.

Pasul 1: Înțelegerea conceptului de cultură

Google definește cultura drept

„ideile, obiceiurile și comportamentul social al unui anumit popor sau societate.”

În contextul nostru, vom vorbi despre cultura antreprenorială în Moldova. Aceasta se aplică normelor sociale, proceselor, abordărilor standard și gândirii asupra aspectelor care determină comportamentul.

Se aplică tuturor? NU!!!!

Orice studiu privind cultura de afaceri a unui grup sau țări trebuie să rezulte mai degrabă într-o prezentare generală, decât într-un set de reguli stricte. Niciuna dintre ideile sau informațiile de mai jos nu sugerează reprezentarea tuturor persoanelor sau chiar a unei norme generale din societate.

Pasul 2: Cultura antreprenorială în Moldova

Deși evoluează, cultura antreprenorială în Moldova este foarte slab dezvoltată. Atunci când vrem să înțelegem cultura antreprenorilor și companiilor nou-înființate din Moldova, există mai multe diferențe majore față de ecosistemele și piețele mai dezvoltate.

2.1 Valoarea eșecului

În Occident, gândirea antreprenorială dominantă vede eșecul ca pe ceva bun. Eșecul ne ajută să învățăm și să câpătăm experiență. Persoanele care au deschis o companie care apoi a eșuat (a falimentat etc.) au mai multe șanse să obțină investiții și împrumuturi mai târziu. Și asta datorită faptului că ele capătă experiență și credibilitate în acest proces.

În Moldova eșecul nu este apreciat, iar perspectiva unui eșec provoacă frică.

2.2. Concurența versus cooperarea

Concurența este bună. Este bună pentru piață și este bună pentru companii. În

momentul în care dvs. concurați cu scopul de a crea cel mai bun produs sau de a presta cele mai bune servicii, concurenții dvs. vă obligă să fiți mai buni. Acest lucru, la rândul său, vă determină compania să devină mai bună. În plus, mai mulți concurenți pe o piață pot avea ca efect creșterea pieței. De exemplu, dacă într-un oraș vor exista mai multe restaurante, acestea vor concura mai mult, iar datorită varietății de opțiuni, mai multă lume va ieși mai des să ia masa în oraș. Și astfel marea creată vă ridică toate bărcile.

În Moldova, aceste idei sunt noi sau total străine. Multe companii urăsc și se tem de concurență. Uneori, ele preferă mai degrabă să copieze direct alte persoane sau chiar să se implice în diferite scheme (lansarea unor recenzii negative sau mai multe opțiuni ilegale), decât să lase competiția să le îmbunătățească.

2.3 Problema benzinărilor – ecosistemele antreprenoriale

Luați un scenariu – două drumuri se întâlnesc la o intersecție din țară. Datorită fluxului mare de unități de transport, un antreprenor deschide o benzinărie. Aceasta se dovedește a fi de succes, iar peste ceva timp cineva deschide un magazin de partea cealaltă a străzii. După ce mai trece o perioadă, o altă persoană deschide o mică cafenea. Se deschid trei afaceri, iar pentru că fiecare a soluționat nevoia clienților, ele formează un ecosistem, iar toate companiile devin mai prospere. În Moldova, în același scenariu, vor exista 3 benzinării și toate vor ajunge la faliment.

Această istorie vine să accentueze ideea că, destul de frecvent, companiile concurează peste măsură (deschizând o benzinărie peste drum de altă benzinărie), în loc să satisfacă o nouă nevoie a clienților.

2.4 „Afacerile secrete”

„Afacerile secrete” este un termen amuzant în cazul persoanelor care spun că au companii într-un anumit sector, doar că este un secret. Este o situație destul de frecventă în rândul celor care deschid noi companii sau care planifică să facă acest lucru. Oamenii se tem că alții le vor fura ideile. Este o practică teribilă dacă vă doriți să aveți succes, fiindcă înțelegeți greșit una dintre ideile de bază ale antreprenoriatului. Ideile sunt ieftine. Toată lumea are idei. Un lucru rar, însă, este determinarea de a aduce la viață acele idei.

Dacă vă veți ține ideile în secret, nu veți putea primi niciun comentariu critic referitor la ele atunci când veți avea nevoie cel mai mult, adică înainte de a investi timp și bani. Șansele ca ideea dvs. să fie furată sunt incredibil de mici. Șansele ca dvs. să ratați idei și oportunități, fiindcă le-ați ținut în secret, sunt foarte mari.

2.5 Sprijinul general din partea comunității

Lansarea unei afaceri este unul dintre cele mai stresante și dificile lucruri pe care le puteți face. Este foarte important să porniți pe această cale împreună cu o comunitate bună de prieteni și membri ai familiei care să vă sprijine. Cu părere de rău, absența unei culturi antreprenoriale în Moldova duce uneori la lipsa acestui sprijin chiar și din partea prietenilor apropiați. Deseori îi veți auzi pe oameni spunându-vă: „E o idee interesantă, dar la sigur va eșua!”. În cazul dat este vorba de o combinație dintre resentimentul general față de ideile noi și pesimismul multor oameni față de economia Moldovei în general. Găsiți-vă comunitatea de susținători, fiindcă dușmanii oricum vor exista...

2.6 Găsirea unei comunități

Identificați și apreciați prietenii care vă susțin în timp ce încercați și vă deschideți compania. Și faceți-vă mai mulți prieteni! Analizați posibilitatea de a vă alătura unei asociații de afaceri pentru a cunoaște alte persoane care trec sau care au trecut prin aceleași greutăți ca și dvs. Construind o cultură de asociere cu alți antreprenori, nu numai

că ne ajutăm pe noi înșine, dar, de asemenea, ne ajutăm reciproc ca să reușim. Aceasta deoarece...

2.7 Economia NU este un joc cu sumă nulă

Mulți oameni au percepția că pe fiecare piață există o cantitate finită de resurse (clienți, bani etc.) și că vor putea face bani doar dacă vor lua o parte mai mare din aceste resurse. La fel ca împărțirea unei plăcinte – fiecare bucată pe care o mănânci nu o mai poți avea. Este vorba de jocul cu sumă nulă: pentru ca o persoană să câștige, alte persoane trebuie să piardă. Este o greșeală foarte frecventă pe care o fac noii antreprenori care încep să gândească astfel. De fapt, ei se înșeală.

Economia nu este un joc cu sumă nulă, iar contribuțiile noastre la economie nu fac altceva decât să mărească dimensiunea plăcintei. Trebuie să recunoașteți acest tip de gândire și să-l eliminați din planificarea afacerii și din cultura companiei dvs. Este toxic și se bazează pe silogisme greșite.

Pasul 3:

Cultura marilor companii în Moldova

În Moldova, marile companii (inclusiv cele internaționale) au, de asemenea, o cultură de afaceri oarecum slab dezvoltată. La fel ca și cultura antreprenorială, aceasta se schimbă, însă lent. Iată câteva puncte principale pe care trebuie să le înțelegeți.

3.1 Cultura serviciilor pentru relațiile cu clienții

O cultură de afaceri orientată spre serviciile pentru relațiile cu clienții este una foarte nouă pentru Moldova. Aceasta include lucruri evidente, cum ar fi atitudinea rece sau nepolitețea angajaților față de clienți, deși e mai mult decât atât. Un exemplu pe care l-am găsit a fost o companie care a cumpărat o mulțime de dispozitive de la un comerciant cu amănuntul. Comerciantul dat a încetat brusc să mai aducă dispozitive. La întrebarea „de ce?”, acesta răspunde: „pentru că le cumpărați pe toate! Trebuie să păstrez aceste rafturi pline, iar dacă voi le cumpărați pe toate, eu nu pot lucra.” Cultura în acest caz, după cum puteți vedea, a fost de a umple rafturile, nu de a servi clientul. Iar aceste lucruri s-au ciocnit într-un mod care l-au afectat direct pe client. Deseori, acest lucru are loc din cauza următoarei probleme...

3.2 2 Marii șefi și ierarhia puternică

Moldova este caracterizată de o cultură de afaceri unde „șeful” este extrem de important și, de cele mai multe ori, inabordabil de către angajații de la nivelurile mai inferioare. Din cauza distanței create, motivația șefului (de a vinde mai multe produse) ar putea fi foarte diferită de motivația angajatului (de a menține rafturile pline), fără ca vreunul dintre ei să conștientizeze că ceva nu este în ordine. Acest lucru are loc din cauza următoarei probleme...

3.3 Managementul de mijloc

Moldova are o cultură slab dezvoltată a managementului de mijloc, și puțini astfel de manageri. În unele cazuri, managementul de mijloc își petrece cea mai mare parte a timpului încercând să nu-l supere pe „șef”, fără să se ocupe, de fapt, de gestionarea personalului. De exemplu, o companie nu răspunde la telefon cu lunile pentru a-și deservi un client, dar deodată brusc managerul de mijloc vine personal la sediul aceluia client și aduce toate cele solicitate de client, ba chiar și mai mult, deoarece șeful va lua prânzul acolo. Această combinație de motivație ciudată și comportament orientat ascendent spre șef, nu descendent pentru client, face dificilă cooperarea cu unele companii mari din

Moldova. Pentru a diminua această amenințare...

3.4 Lucrați cu alte companii mici!

Analizați posibilitatea de a stabili relații cu alte companii mici pentru lanțul dvs. de aprovizionare. Nu doar că vor fi mai de încredere (fiindcă deseori aveți de-a face cu proprietarul), dar vă vor ajuta să vă direcționeze spre alte companii de încredere. În acest mod, vă achiziționați materia primă și vă construiți comunitatea.

Pasul 4:

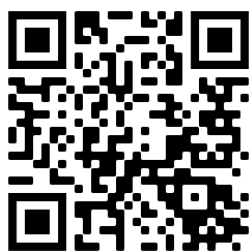
Cultura autorităților de stat în Moldova

Atunci când aveți de-a face cu autoritățile de stat de la orice nivel (de la inspectori locali în domeniul sănătății, la directori de instituții), este important să înțelegeți că există foarte puțină sau o lipsă de cultură ce ține de „funcționarii publici”. Dacă veniți în Moldova din SUA, UE sau alte părți, sunteți obișnuiți cu o cultură în care autoritățile de stat vă consideră clientul lor. Sunteți contribuabilul care le plătește salariile, iar autoritățile, la rândul lor, sunt „funcționarii publici”. Ei lucrează pentru dvs.

În Moldova *nu* este așa. Funcționarii publici sunt deseori nepoliticoși, abuzivi, neglijenți sau chiar mai rău. Ei vă tratează ca și cum sunt mai buni decât dvs. și că ar trebui să le fiți recunoscători că în general vorbesc cu dvs. Din cauza acestei atitudini de „aparatic” versus „funcționar public”, chiar și cele mai simple lucruri pot fi realizate cu multă greutate și timp pierdut.

Când urmează să aveți de-a face cu autoritățile, sperați la ce-i mai bun – există și funcționari onești și buni, **dar pregătiți-vă pentru ce-i mai rău.**

Versiunea Online

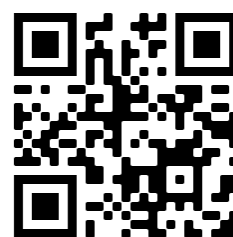


Citește mai mult

Ghidul Micului Business poate fi descărcat și utilizat gratuit. Accesați link-urile pentru versiunile în Română, Rusă, Engleză!

Contactați-ne dacă aveți întrebări, sugestii, recomandări.

Contactează-ne!



Capitolul 1: Instrumente în afaceri

Introducere

Bine ați revenit pentru a studia Partea a 2-a a Ghidului Întreprinderilor mici din Moldova: Instrumente în afaceri! Prima întrebare pe care probabil o aveți – ce este un instrument în afaceri? În această parte veți găsi capitole cu privire la planificarea și desfășurarea cu succes a unei afaceri. Aceste capitole nu se referă în mod specific la contextul Moldovei și prezintă unele din cele mai recente teorii și instrumente de planificare a afacerilor oriunde în lume. Veți învăța despre tehnici de brainstorming, cum să evaluați și să alegeți partenerii, importanța unui buget operațional, cum să vă analizați concurența și cum să vă planificați strategia de marketing. Toate aceste instrumente sunt

menite să vă ajute să vă analizați meticulos ideea de afaceri și să luați cele mai bune decizii posibile.

Acest ghid conține informații diverse și fiecare subiect abordat nu este neapărat aplicabil fiecărei afaceri. Anume din acest motiv, fiecare capitol începe cu o scurtă descriere, unde încercăm să explicăm pentru cine este potrivit acest subiect? Ce ar trebui să obțineți de la el? Când anume, pe parcursul ciclului afacerii, informația prezentată este cea mai relevantă? Și multe altele. Vă încurajăm să fiți propriul dvs. ghid și să selectați și să alegeți informațiile de care aveți nevoie pentru ca afacerea dvs. să aibă succes

Versiunea Online



Citește mai mult

Ghidul Micului Business poate fi descărcat și utilizat gratuit. Accesați link-urile pentru versiunile în Română, Rusă, Engleză!

Contactați-ne dacă aveți întrebări, sugestii, recomandări.

Contactează-ne!



Capitolul 2: Cunoașterea partenerilor și a potențialului propriu

Versiunea Online



Citește mai mult

Ghidul Micii Business poate fi descărcat și utilizat gratuit. Accesați link-urile pentru versiunile în Română, Rusă, Engleză!

Contactați-ne dacă aveți întrebări, sugestii, recomandări.

Contactează-ne!



Instrumentul 2.1 : Alegerea partenerilor

De ce este important acest subiect?	Alegerea partenerilor de afaceri va fi una din deciziile dvs. de impact major și una din cele mai greu de schimbat odată ce ați luat-o. Analiza minuțioasă a acestui aspect din timp poate reprezenta diferența dintre succes și eșec.
Cine are nevoie de el?	Orice persoană care intenționează să înceapă o afacere cu parteneri.
Când aveți nevoie de el?	Pre start-up [x] Afacere la etapa de creștere [x] IMM la etapa de maturitate [] Cel mai potrivit moment pentru evaluarea echipei dvs. și efectuarea unei analize critice este înainte de fondarea firmei. Astea fiind spuse, instrumentul dat vă va fi util chiar dacă deja aveți un partener de afaceri, dar doriți să efectuați o analiză mai profundă a relației dvs.
Ce informații relevante veți obține?	Acest instrument în afaceri vă va ajuta să formulați întrebări critice cu privire la persoana cu care începeți o afacere, astfel încât să puteți face o alegere corectă

Pasul 1:

Înțelegerea partenerilor de afaceri

Dacă vă gândiți să fondați o firmă cu parteneri, este important să analizați această relație foarte minuțios. De multe ori există tentația de a începe o afacere cu un prieten sau o rudă, deoarece împărtășește pasiunea dvs. sau pentru că vă înțelegeți bine. Fiți atenți!! A fi parteneri de afaceri este diferit de a fi prieteni sau colegi de serviciu. Pe parcursul etapei de lansare a afacerii veți petrece cu această persoană mai mult timp decât cu oricine altcineva în lume. Vor fi momente când nu veți fi de acord și probabil vă veți certa. Va trebui să luați decizii serioase legate de bani și strategie. Va trebui să faceți toate aceste lucruri în timp ce ambii veți fi supuși unui stres enorm cauzat de inițierea unei afaceri. A deveni parteneri poate fi echivalent cu a te căsători – veți petrece tot timpul împreună și va trebui să lucrați din greu la relația dvs.

Așadar, în general, de ce ar trebui să avem parteneri de afaceri?? Iată câteva motive:

- ☐ Aduceți în echipă competențe pe care nu le posedați dvs.
- ☐ Completați personalitatea și stilul dvs. de muncă
- ☐ Aveți la dispoziție încă o pereche de mâini și ajutor înainte să angajați personal
- ☐ Din motive financiare (atât ca investitori, cât și pentru a spori competențele fără a angaja personal)
- ☐ Aveți pe cineva care e la fel de dedicat ca dvs. – și emoțional, și financiar.

Dacă vă gândiți la cineva anume să vă devină partener de afaceri sau dacă sunteți în căutarea unui partener, pașii de mai jos vă oferă indicii și prezintă anumite aspecte de care să țineți cont.

Stabilirea așteptărilor

2.1 Discutați serios despre așteptări

Înainte de a începe o afacere împreună, trebuie să vă cunoașteți așteptările unul altuia. Adresați întrebări precum:

- ☐ Cât timp crezi că vei dedica acestei firme? Ce fel de program de lucru vei avea?
- ☐ (dacă se fac investiții) Cât de curând ai nevoie ca investiția să îți aducă rentabilitate?
- ☐ Cât de mulți bani ai nevoie să câștigi din această companie ca să te descurci? Ce se va întâmpla dacă vom trece printr-o perioadă grea și nu vom face bani?
- ☐ Care este viziunea ta pe termen scurt / mediu / lung pentru această firmă? Sunt compatibile aceste viziuni?
- ☐ Care este nivelul meu de încredere față de această persoană? Care este nivelul de încredere al acestei persoane față de mine? (gândiți-vă la personalitate, modul de gândire și caracter).

2.2 Creați o procedură de luare a deciziilor și stabiliți-o în scris

Indiferent de tipul companiei pe care o creați, trebuie din timp să conveniți asupra unui proces decizional și să-l prevedeați în scris. Gândiți-vă la regulamente cu care toți sunteți de acord și discutați-le detaliat. Gândiți-vă la lucruri de genul „dacă proprietarul majoritar ia o decizie, toți o vor respecta?” sau „dacă ajungem în impas / egalitate de voturi, cine va avea dreptul de departajare? Cum vom lua o decizie?”

Unele părți ale acestui proces vor fi prevăzute în Statutul dvs. (dacă aveți un SRL) sau alte documente constitutive. Cu toate acestea, nu vă bazați doar pe lege pentru rezolvarea problemelor – discutați-le și stabiliți așteptări.

Înțelegerea tipurilor de personalitate

Când analizați un eventual parteneriat cu cineva, trebuie să-i analizați bine personalitatea și modul în care aceasta se contrapune cu sau completează personalitatea dvs. Pentru aceasta puteți utiliza câteva instrumente, prezentate în alte capitole. A se vedea...

Instrumentul 2.3: MBTI – o analiză aprofundată a tipurilor de personalitate și a modului în care acestea interacționează.

Instrumentul 2.4: Analiza SWOT personală – un instrument simplu pentru evaluarea dvs. și a echipei dvs.

Când utilizați aceste instrumente sau discutați în linii generale, atrageți atenție la „strategi” versus „implementatori”. Fiecare firmă nouă are nevoie de o persoană cu idei – cineva cu viziune, care vede „ imaginea de ansamblu”. Această persoană se gândește la problemele companiei în mod strategic. Pe cât de important este să aveți un strateg, pe atât de important este să aveți persoane care suflecă mânecile și lucrează. Acești implementatori pun strategia în practică și mișcă compania înainte. Dvs. ați putea avea ambele trăsături – la fel ar putea și partenerul dvs. Dar dacă ambii sunteți strategii, cu capul în nori, sau dacă ambii sunteți implementatori care văd doar ceea ce le stă în fața ochilor, atunci vor apărea probleme.

Soluționarea disputelor

Vor fi cazuri când nu veți putea ajunge la un acord, poate chiar vă veți certa. Acesta este un fenomen natural în relații stresante și în procese creative. Important este ca aceste situații să fie soluționate.

4.1 Comunicarea este esențială

Trebuie să discutați aceste probleme înainte ca ele să explodeze. Dacă ignorați astăzi problemele mici din parteneriatul dvs., puteți fi siguri că ele vor crește în viitor. De asemenea, practica de rezolvare a micilor probleme vă va oferi instrumente de gestionare a crizelor în viitor.

4.2 Structurați-vă conversațiile

Dacă dvs. și partenerul/partenerii dvs. întâmpinați dificultăți în discutarea unei probleme și în aer plutește pasiunea și furia, **OPRIȚI-VĂ!** Majoritatea problemelor de acest gen apar deoarece vorbiți fără să vă auziți. Pentru aceasta trebuie să alegeți o structură pentru conversație și apoi să abordați problema în mod strategic. Unele exemple în acest sens (pe care le găsiți în manual) sunt următoarele:

- ☐ Instrumentul 3.1: Bazele brainstormingului – Nu există răspunsuri greșite
- ☐ Instrumentul 4.1: Analiza SWOT – începeți să descompuneți problema pe categorii simple
- ☐ Instrumentul nr.3.2: Tehnica celor 6 pălării gânditoare – pălăria roșie vă ajută să captați problemele emoționale și să le înțelegeți în contextul problemei.

4.3 Elaborați un plan

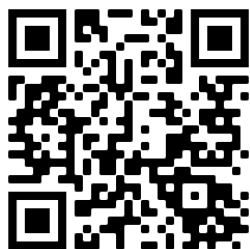
Odată cu trecerea timpului, relația dvs. va evolua, în special în situații de stres. Asigurați-vă că aveți un plan pentru soluționarea disputelor, ca ele să nu explodeze. Unele companii au un arbitru din exterior (posibil un mentor cu experiență în mediul de afaceri) la care se adresează pentru a discuta periodic. Unii parteneri planifică evenimente sociale – o cină pe lună unde nu se vorbește despre afaceri. Oricare v-ar fi strategia, e bine să aveți un plan și să-l respectați!

Concluzii. Mult succes!!

La fel ca în cazul căsătoriilor, unele parteneriate de afaceri nu vor merge. Poate un partener nu-și respectă obligațiile asumate (nu lucrează suficient sau nu își îndeplinește așteptările), poate viziunile partenerului vizavi de companie nu coincid cu ale dvs. Și invers, de multe ori parteneriatele de afaceri duc la prietenii și colaborări pe viață și pot schimba lumea! Deși există riscuri și capcane atunci când se adună persoane și viziuni diferite, există și potențial pentru rezultate mărețe!

O echipă minunată este mai mult decât suma părților ei și, dacă veți alege partenerii potriviți, veți face mai mult împreună decât ați putea face vreodată separat. Succes!!

Versiunea Online



Citește mai mult

Ghidul Micului Business poate fi descărcat și utilizat gratuit. Accesați link-urile pentru versiunile în Română, Rusă, Engleză!

Contactați-ne dacă aveți întrebări, sugestii, recomandări.

Contactează-ne!



Instrumentul 2.2 : Crearea relațiilor intenționale – CRI

De ce este important acest subiect?	Toate companiile se bazează pe relații pentru a funcționa. Este extrem de important să vedeți aceste relații drept elemente intenționale, create pentru a contribui la succesul dvs.
Cine are nevoie de el?	Proprietarii de companii și managerii, la orice etapă de dezvoltare a companiei.
Când aveți nevoie de el?	Pre start-up [x] Afacere la etapa de creștere [x] IMM la etapa de maturitate [x]
Ce informații relevante veți obține?	Acest instrument conține unele idei și concepte, pe care le puteți încerca în comunitatea dvs.! Principalul lucru pe care trebuie să-l memorați este să fiți „mereu gata de interacțiune” și să aveți o atitudine serioasă față de relațiile stabile.

Pasul 1:

Înțelegerea CRI

Ce reprezintă „Crearea relațiilor intenționale” sau CRI? Ei bine, CRI este o serie de tehnici și idei concepute pentru a vă ajuta să abordați în mod intențional relațiile, pentru a susține atât dezvoltarea dvs., cât și a firmei dvs. Ce înseamnă să fii „intențional în raport cu relațiile”? Ei bine, pentru a înțelege acest lucru, trebuie mai întâi să recunoaștem că fiecare dintre noi zilnic interacționează cu cineva. Majoritatea acestor interacțiuni (de exemplu, să vedeți pe cineva în autobuz sau să vă salutați vecinii) sunt doar niște obiceiuri pentru dvs. Probabil că nici nu vă gândiți la ele.

CRI este o modalitatea de a vă face să reflectați asupra relațiilor dvs. și la cât de important este să vă conectați cu oamenii în contextul noii dvs. companii. În calitate de proprietar al firmei zilnic întâlniți *mult mai mulți* oameni decât ați fi făcut-o până acum. De la furnizori de materiale până la firme partenere, conexiunile fundamentează aproape fiecare tip de afacere. Deseori suntem atât de preocupați de viața și lucrul nostru, încât tratăm aceste conexiuni doar în măsura în care ne trebuie. Luăm o livrare și spunem mulțumesc, însă fără să cunoaștem acea persoană. Întâlnim pe cineva la un eveniment de relaționare, iar apoi îi uităm foarte repede numele și compania de unde vine, dacă nu a fost stabilită o conexiune directă.

A fi „intențional” în legătură cu abordarea dvs. față de interacțiuni și relații înseamnă să creați strategii pentru a profita de faptul că în spatele tuturor acestor întâlniri mici din viața noastră pot sta oportunități mari.

Tehnici generale

CRI înseamnă mai mult decât a fi doar bun la „relaționare”. Pentru început, însă, trebuie să ne gândim la elementele de bază.

- ❑ **Creați cărți de vizită** – Deși poate părea de modă veche, să știți că aveți nevoie de cărți de vizită!! Nici nu știți când veți avea o conversație ocazională cu cineva și veți afla că persoana dată are o firmă care vinde acel lucru de care aveți nevoie cu adevărat. Schimbul datelor de contact nu necesită întotdeauna cărți de vizită, dar, de cele mai multe ori, veți fi bucuroși că le aveți.
- ❑ **Expediați e-mailuri de follow-up** – După ce ați întâlnit pe cineva (și ați făcut schimb de cărți de vizită), expediați întotdeauna un e-mail de follow-up. Puteți scrie simplu: „Mi-a părut bine să vă întâlnesc zilele trecute. Haideți să discutăm mai târziu despre (orice lucru interesant despre care ați discutat).” Ideea este ca dvs. și persoanele pe care le-ați întâlnit să interacționați în continuare și să aveți o legătură digitală (cu toții pierdem cărțile de vizită).
- ❑ **Rețineți numele persoanelor** – Aceasta este important. Nimănui nu-i place când îi uitați numele. Unii au darul natural de a ține minte nume și fețe. Alții nu. Dacă știți că aceasta este o problemă pentru dvs., „fiți intențional” în această privință! Elaborați un plan sau o strategie. Unele persoane spun numele de 3 ori într-o conversație. Alții creează cartonașe mai târziu (căutați pe Google alte opțiuni). Orice ați face, nu uitați că obiectivul este să țineți minte numele persoanelor.
- ❑ **Nu fiți agent de vânzări** – CRI și relaționarea nu sunt vânzări. Nimănui nu-i plac persoanele care încearcă constant să se promoveze pe sine sau un produs. Răspundeți la întrebările oamenilor, însă evitați să vă transformați într-un agent de vânzări.
- ❑ **Informați-vă despre întâlnirile pe care le veți avea** – Când știți că vă veți întâlni cu o persoană sau companie care poate fi interesată de obiectivele dvs., informați-vă despre aceasta. Veți impresiona și veți salva timpul fiecăruia dacă veți arăta chiar de la început că înțelegeți cu ce se ocupă.

Fără idei secrete de afaceri!

Un antreprenor înțelept odată a spus: „Ideile sunt ieftine, toată lumea are idei. Diferența dintre un antreprenor și un visător este determinarea.” Chiar dacă acest citat transmite o mulțime de mesaje, cel mai important este că **ideea dvs. nu va face ca afacerea dvs. să aibă succes. Veți reuși să faceți acest lucru doar dacă veți găsi ajutorul potrivit.**

Foarte multe persoane, care sunt antreprenori pentru prima dată, vor fi foarte secreteoase în privința ideii lor de afaceri. În schimb, antreprenorii cu experiență spun literalmente tuturor celor cu care se întâlnesc ce idei au. Secretul pe care ei îl cunosc (și pe care nu-l cunosc începătorii) este în citatul de mai sus – ideile sunt ieftine. Al doilea pas este: „conexiunile sunt valoroase”. Iată de ce, cea mai bună mișcare este să fiți aproape întotdeauna deschiși față de afacerea pe care vreți să o construiți. Dacă veți ține totul în secret, veți pierde oportunitățile de a vorbi și de a întâlni oameni care vă pot ajuta să vă realizați visul.

Pasul 4:

”Intrați în coliziune”

Directorul executiv al companiei „Zappos”, Tony Hsieh, crede că elementul cheie pentru succesul unui antreprenor este de a ”intra în coliziune”. Aceasta înseamnă că trebuie să trăiți și să lucrați astfel încât să întâlniți și să interacționați cu oamenii mai mult. La baza ideii de „a maximiza numărul de întâlniri întâmplătoare” stă următoarea ipoteză: cu cât mai mult împărtășiți despre dvs. și despre ideile dvs. în timp ce aflați informații despre alte persoane, cu atât mai bine vă veți cunoaște comunitatea și cu atât mai inspirate și mai perfecționate vor deveni ideile dvs.

Adevărul este că majoritatea ideilor de afaceri încep cu întâlniri întâmplătoare. Poate o conversație cu un prieten care vă spune despre o idee sau o problemă pe care ați putea să o soluționați. Poate ați intrat într-un magazin nou și v-ați dat seama că: „hei, eu pot face acest lucru mai bine!” Sau poate tocmai ați mers pe stradă, ați călcat într-o groapă și v-ați gândit: „Mă întreb dacă pot crea o companie care să rezolve această problemă a comunității?” În toate aceste cazuri, trebuie să vă ”ciocniți” cu oameni și cu elemente din comunitatea dvs. pentru ca ideea să apară. Acest lucru devine mai important doar după ce vă începeți afacerea. Noile întâlniri vă vor ajuta să vă perfecționați ideile și să vă inspirați din locuri neobișnuite.

Pasul 5:

Înțelegerea canalelor dvs.

Pentru a ieși și a vă „ciocni” cu mai mulți oameni, trebuie să înțelegeți ce canale aveți la dispoziție. Utilizând aceste canale și valorificând comunitatea care este deja în jur, veți putea pune cel mai bine aceste idei în funcțiune.

- ☐ **Asociații sectoriale** – Dacă sectorul dvs. industrial are o asociație – alăturați-vă! Restaurante, IT, sectorul creativ, sectorul agricol, producători de ferestre, producători de vinuri – Moldova este plină de asociații de afaceri. Găsiți asociația dvs. locală și deveniți activi.
- ☐ **Asociații de afaceri generale** – În afara sectorului dvs. există diferite grupuri intersectoriale. Puteți găsi link-uri la sfârșitul acestui instrument.
- ☐ **Cluburi** – În unele regiuni există cluburi ale oamenilor de afaceri sau ale antreprenorilor. Nu vă opriți însă aici – căutați orice cluburi relevante pentru ideea dvs. și implicați-vă.
- ☐ **Alte grupuri comunitare** – Biserici, grupuri civice și universități – toate reprezintă părți diferite ale unei comunități. Trebuie să găsiți grupurile la care cel mai bine ar fi să aderați pentru ideea dvs. de afaceri.

Versiunea Online



Citește mai mult

Ghidul Micului Business poate fi descărcat și utilizat gratuit. Accesați link-urile pentru versiunile în Română, Rusă, Engleză!

Contactați-ne dacă aveți întrebări, sugestii, recomandări.

Contactează-ne!



Instrumentul 2.3 : Indicatorul tipurilor de personalitate după Myers Briggs – MBTI

De ce este important acest subiect?	MBTI este un test de personalitate, care ne ajută să înțelegem și să clasificăm diferențele dintre personalitățile oamenilor. Această abordare științifică ne ajută să înțelegem partenerii de afaceri, angajații și alte persoane.
Cine are nevoie de el?	Orice persoană care se gândește să lanseze o afacere împreună cu un partener ar trebuie să treacă testul MBTI și să discute despre rezultate. Managerii ar trebui să treacă testul MBTI pentru a se înțelege mai bine pe sine și pentru a avea o mai bună percepție a angajaților și a modului în care îi văd angajații.
Când aveți nevoie de el?	Pre start-up [x] Afacere la etapa de creștere [x] IMM la etapa de maturitate [x] Când analizați pe cine să alegeți ca partener(ă) de afaceri sau la evaluarea stilului dvs. de management.
Ce informații relevante veți obține?	Testul MBTI nu vă spune în mod direct dacă sunteți sau nu sunteți compatibil cu cineva. Totuși, el vă deschide ochii la ceea ce trebuie și nu trebuie să vă așteptați într-o relație.

Pasul 1:

Ce este MBTI? / Efectuarea testului

Indicatorul tipurilor de personalitate după Myers Briggs este un test psihologic de auto-evaluare, care analizează cum oamenii abordează anumite situații și iau decizii. El clasifică persoanele în 16 tipuri, în baza răspunsurilor la o serie de întrebări. Nu există răspunsuri greșite și este important de înțeles că toate cele 16 tipuri de personalitate au puncte forte și puncte vulnerabile, în funcție de situația în care se află.

Primul pas în a profita de MBTI este să faceți dvs. testul. Există numeroase resurse online, unde puteți face testul gratuit. Vedeți mai jos câteva, pe care le recomandăm:

<https://www.16personalities.com>

<https://www.truity.com/>

<https://www.personalityperfect.com>

După ce faceți testul și obțineți punctajul, treceți la pasul 2.

Pasul 2:

Ce înseamnă literele

E - Extrovertit	I - Introvertit	T - Gândire	F - Emotii
Vorbăreț / sociabil,	rezervat / retras,	ia decizii cu logică și rațiune	ia decizii în bază de valori și de situația altora,
îi plac mediile trepidante, pline de mișcare și emoții,	preferă un ritm mai lent, cu timp pentru a gândi,	apreciază justiția / echitatea,	apreciază armonia

lucrează bine cu idei în grup, își ia energia din interacțiune socială	lucrează / se gândește în minte sa, interacțiunile sociale îl epuizează și are nevoie să se „alimenteze” cu singurătate	îi place să găsească deficiențe într-un argument, este rezonabil, obiectiv	și iertarea, îi place când oamenii sunt satisfăcuți cald, empatic
S - Simțire se axează pe lucruri așa cum sunt, se axează pe fapte și detalii, preferă idei de uz practic, îi plac descrierile exacte, specifice	N - Intuiție își imaginează cum ar putea fi lucrurile, vede imaginea de ansamblu și conexiunile îi plac ideile și conceptele în afara aplicării îi plac descrierile figurate, poetice	J - Judecată preferă ca lucrurile să fie soluționate, respectă regulile și termenele îi plac instrucțiuni pas cu pas, face planuri detaliate	P - Percepere îi place să aibă mai multe opțiuni, vede regulile și termenele ca fiind flexibile improvizează din mers, este spontan și îi plac surprizele

Pasul 3:

Cele 16 tipuri de personalitate

Există *multe* site-uri bune, care pot să vă ajute să descifrați tipul personalității, cu descrieri, detalii și exemple de carieră etc. Vă încurajăm să dedicați ceva timp și să citiți rezultatele – în special ale dvs. și ale potențialilor parteneri de afaceri sau colegi de echipă.

Pasul 4:

Ce putem învăța din asta?

Motivul principal pentru a face testul MBTI și a discuta rezultatele cu echipa dvs. sau cu partenerii de afaceri este înțelegerea punctelor forte și vulnerabile ale echipei dvs. (ați putea chiar utiliza rezultatele în Instrumentul 2.4 Analiza SWOT personală).

4.1 Formarea echipei potrivite

Dacă formați o echipă nouă sau un parteneriat nou, puteți utiliza aceste rezultate drept ajutor la recrutare, ca să creați o echipă echilibrată. Prea multe persoane introvertite înseamnă că veți avea lipsă de potențial de vânzări și promovare. Cu prea multe persoane care văd imaginea de ansamblu veți avea deficiențe la capitolul sarcini orientate spre detalii. Fiecare afacere sau proiect necesită un tip diferit de echipă, compusă din competențe diverse. MBTI vă oferă o modalitate structurată pentru a vedea ce aveți și de ce aveți nevoie.

4.2 Realizarea potențialului persoanelor

Mai puteți utiliza MBTI pentru a analiza echipa dvs. curentă și a vă maximiza potențialul. De exemplu, imaginați-vă că aveți un reprezentant responsabil de deservirea clienților. Persoana este sânguincioasă și formează relații bune cu clienții, ceea ce înseamnă vânzări bune pentru dvs. Dvs. vă gândiți să o promovați într-o funcție managerială, dar această persoană întâmpină dificultăți la sarcinile ce presupun detalii, precum scrierea rapoartelor – și dacă ar fi promovată, persoana în cauză ar avea mult mai multe sarcini de acest tip. Instinctul vă spune să o instruiți și să sperați că se va perfecționa, pentru că pe alte dimensiuni persoana este atât de competentă.

Atunci când o rugați să treacă testul MBTI, vedeți că tipul de personalitate este ENFP. Date fiind aceste informații și înțelegerea tipurilor de personalitate, dvs. realizați că persoana în cauză nu va excela la lucrul cu documentele, spre care doriți să o promovați, doar fiindcă se descurcă minunat cu sarcinile pe care le are acum. Această persoană este mult mai valoroasă pentru compania dvs. atunci când își folosește talentele și competențele de lucru cu clienții, și nu în spatele unei mese de birou. Utilizând aceste informații, veți putea să o poziționați acolo, unde ea va atinge cel mai mare succes și va face tot ce îi stă în puteri pentru compania dvs.

Versiunea Online



Citește mai mult

Ghidul Micului Business poate fi descărcat și utilizat gratuit. Accesați link-urile pentru versiunile în Română, Rusă, Engleză!

Contactați-ne dacă aveți întrebări, sugestii, recomandări.

Contactează-ne!



Instrumentul 2.4 : Analiza SWOT personală și a echipei

SWOT = puncte tari, puncte slabe, oportunități, amenințări

De ce este important acest subiect?	Acest instrument vă ajută să analizați punctele tari și punctele slabe ale echipei dvs. în contextul afacerii sau proiectului dvs.
Cine are nevoie de el?	Partenerii sau echipa de management.
Când aveți nevoie de el?	Pre start-up [x] Afacere la etapa de creștere [x] IMM la etapa de maturitate [] Tot timpul! Compania dvs. poate să se schimbe și ar putea începe proiecte noi. În mod ideal, utilizați acest instrument pentru a vă evalua înainte să începeți proiectul. De asemenea, ar putea fi utilizat drept instrument de verificare atunci când evaluați activitatea echipei dvs.
Ce informații relevante veți obține?	O descriere generală a punctelor tari și punctelor slabe pe care le are echipa dvs., precum și câteva idei privind modul în care acestea ar putea fi abordate.

Notă: acest instrument presupune o cunoaștere relativă a analizei SWOT. Dacă niciodată nu ați realizat o analiză SWOT sau doriți să vă amintiți cum se face, consultați Instrumentul 4.1 Analiza SWOT.

Pasul 1: Definirea obiectivului dvs.

Pentru a realiza acest exercițiu, definiți mai întâi obiectivul asupra căruia lucrați. Dacă sunteți o întreprindere nou-înființată, obiectivul ar putea fi dezvoltarea propunerii sau ideii de afacere – de exemplu „lansarea unei companii de marketing digital”. Dacă deja aveți o companie, puteți utiliza obiectivul unui proiect intern – de exemplu „crearea unui nou magazin online”.

Pentru a obține rezultate maxime în urma acestui exercițiu, obiectivul dvs. trebuie să fie clar și bine definit.

Pasul 2: Punctele tari și punctele slabe personale ale dvs.

Prima sarcină va fi îndeplinită în mod individual. Fiecare membru al echipei dvs. trebuie să evalueze punctele tari și cele slabe pe care le aveți dvs. Onestitatea este esențială pentru a vă forma o imagine realistă a capacităților dvs. și ale echipei dvs. Încercați să vă priviți pe dvs. înșivă din punctul de vedere al partenerilor și colegilor dvs.

Pasul 3:

Când vă evaluați punctele tari, întrebați-vă:

- ☐ La ce vă pricepeți bine, în mod natural? Talentele și abilitățile înnăscute
- ☐ Ce abilități ați dezvoltat de-a lungul timpului?
- ☐ Ce vă face unic și special?

Când vă evaluați punctele slabe, întrebați-vă:

- ☐ Ce obiceiuri de muncă negative aveți?
- ☐ Ce trăsături negative de personalitate au impact asupra muncii dvs.?
- ☐ Aveți lacune relevante în ceea ce privește studiile? Aveți nevoie de instruire specifică?
- ☐ Care sunt punctele slabe pe care le văd alte persoane la dvs.? Ce v-ar ruga ei să îmbunătățiți?

Comparați notițele

După ce toți au analizat în mod individual punctele tari / punctele slabe, comparați notițele. Propuneți completări sau modificări la analizele celorlalți membri ai echipei dvs. și fiți deschiși spre analiza onestă a personalității dvs. de către membrii echipei. Cu cât mai deschiși și onești veți fi toți (fiind, în același timp, respectuoși), cu atât mai clar veți putea vedea oportunitățile și amenințările.

Acum sunteți gata să completați 2 compartimente din Analiza SWOT. Scrieți în diagramă toate punctele tari și slabe, indicând alături de ele numele persoanei căreia îi este atribuită descrierea.

		Util	Dăunător
Intern	Puncte tari	----- ----- ----- -----	Puncte slabe ----- ----- ----- -----
	Oportunități	----- ----- ----- -----	Amenințări ----- ----- ----- -----
Extern			

Acum este timpul să gândiți ca echipă, nu ca grup de persoane în parte. Uitați-vă la punctele tari și punctele slabe și analizați dacă punctele tari ale unei persoane compensează punctele slabe ale alteia. Discutați rezultatele în echipă și vedeți în ce constau punctele tari și punctele slabe generale ale dvs.

Pasul 4:

Oportunități și amenințări

Ca într-o analiză SWOT obișnuită, este util să vă gândiți la oportunități și amenințări ca factori externi – se află în afara echipei dvs., dar afectează obiectivele proiectului dvs. Ținând cont de obiectivul dvs., faceți o listă a oportunităților și amenințărilor externe, aferente proiectului, pe care le percepe echipa dvs.

La analiza oportunităților și amenințărilor vă vine în ajutor Instrumentul 4.1: Analiza SWOT, pasul 4 și 5.

Pasul 5:

Compilați totul

După finalizarea analizei SWOT, puteți începe să discutați despre strategii de maximizare a oportunităților și minimizare a amenințărilor. Mai multe sfaturi și indicii la acest subiect găsiți la Instrumentul 4.1: Analiza SWOT, pasul 7.

Versiunea Online



Citește mai mult

Ghidul Micii Business poate fi descărcat și utilizat gratuit. Accesați link-urile pentru versiunile în Română, Rusă, Engleză!

Contactați-ne dacă aveți întrebări, sugestii, recomandări.

Contactează-ne!



Capitolul 3: Idei și brainstorming

Versiunea Online



Citește mai mult

Ghidul Micului Business poate fi descărcat și utilizat gratuit. Accesați link-urile pentru versiunile în Română, Rusă, Engleză!

Contactați-ne dacă aveți întrebări, sugestii, recomandări.

Contactează-ne!



Instrumentul 3.1 : Bazele brainstorming-ului – Nu există răspunsuri greșite

De ce este important acest subiect?	Cu cât mai multe idei, cu atât mai bine! O bună tehnică de brainstorming poate maximiza numărul de idei noi pe care le generează echipa dvs., astfel încât să o puteți selecta pe cea mai potrivită pentru situația dvs.
Cine are nevoie de el?	Toate echipele din cadrul firmei!
Când aveți nevoie de el?	Pre start-up [x] Afacere la etapa de creștere [x] IMM la etapa de maturitate [x] La etapa de inițiere a unei companii sau a unui proiect nou.
Ce informații relevante veți obține?	Acest instrument prezintă elementele de bază ale unui brainstorming reușit și constructiv într-o echipă. În instrumentele ulterioare vor fi prezentate idei mai complexe, dar nici una din ele nu va genera rezultate utile fără acceptarea deplină a aspectelor de bază.

Pasul 1: Ce este brainstorming-ul?

Brainstorming-ul este o tehnică prin care dvs. împreună cu echipa definiți o problemă și încercați să găsiți soluții prin compilarea unei liste de idei spontane. Scopul este de a descătușa creativitatea tuturor membrilor echipei dvs. și să vedeți cel mai larg set posibil de soluții ale problemei.

Pasul 2: Nu există răspunsuri greșite

Cea mai importantă regulă din „Regulile brainstorming-ului” este faptul că nu există răspunsuri greșite. Este esențial ca toți participanții să simtă că se află într-un mediu deschis și primitor, astfel încât fiecare să contribuie la maxim. Într-un exercițiu de brainstorming obiectivul este să generați idei – le veți evalua ulterior în echipă.

Pasul 3: Cele 4 reguli

În mod tradițional, se consideră că există 4 reguli care determină o sesiune reușită de brainstorming.

1. **Nu judecați.** Acceptați ideile tuturor membrilor echipei, chiar dacă nu sunteți de acord cu ele. Scopul nu este de a dezbată fiecare idee, ci de a aduna un număr maxim de idei spre analiză. Mai târziu veți avea suficient timp pentru dezbateri critice.
2. **Gândiți liber.** În timpul unui brainstorming nici una din idei nu este stupidă, impracticabilă sau imposibilă. Similar modului în care nu judecați ideile trăsnete ale altora, trebuie să vă simțiți liber să comunicați propriile idei!
3. **Cifre mari.** Cu cât mai multe idei, cu atât mai bine. Încercați să stabiliți un obiectiv pentru dvs. – să găsiți 20 sau mai multe soluții înainte să începeți să discutați vreuna din ele.

4. **Mai multe minți gândesc mai bine decât una singură.** La sesiunile de brainstorming trebuie să participe atât de multe persoane, pe cât este practic. Fiecare vine cu punctul său de vedere și ideile sale și, respectiv, cu mai mulți participanți veți avea mai mult succes în a crea idei și a cizela lucrul unuia altuia.

Înainte de a începe, asigurați-vă că toți participanții cunosc regulile și le acceptă. O persoană care judecă sau critică (în special dacă această persoană este șeful) poate ruina toată sesiunea de brainstorming.

Pasul 4:

Tehnici de brainstorming

Există *multe* tehnici creative de brainstorming – noi vom discuta unele din ele în părțile ulterioare ale acestui capitol. Pentru moment însă, gândiți-vă că, în contextul celor 4 reguli de mai sus, există câteva modalități de desfășurare a unui brainstorming simplu.

- ❑ **Ședință de grup** – În acest format toți se adună și, pur și simplu, vorbesc. Ideile sunt lansate și discutate, iar mediul destins este util pentru a ajuta persoanele să se relaxeze și să genereze idei!
- ❑ **Ședință moderată** – Puteți da structură ședinței prin numirea unui moderator. Această persoană va face notițe, astfel încât toți să le poată vedea (de exemplu pe tablă) și va ajuta la organizarea rezultatelor în timp ce echipa discută.
- ❑ **Brainstorming silențios** – Brainstorming-ul silențios este acel în care toți participanții încep prin a face brainstorming individual, înainte ca toate ideile să fie adunate împreună. De exemplu, moderatorul poate oferi fiecăruia 10 notițe adezive și spune „formulați 10 idei în următoarele 5 minute”. La expirarea timpului, toți participanții lipesc notițele pe tablă și le citesc pe ale altora. În unele grupuri, în special acolo unde persoanelor le-ar putea fi frică să vorbească în public, acest mod poate contribui la deschiderea creativității echipei.

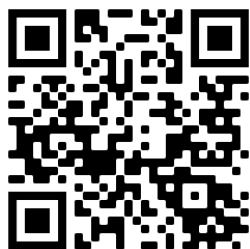
***Notă:** dacă moderati o sesiune de brainstorming, este extrem de important să notați sau să citiți ideile fiecărui participant așa cum le-a formulat – fără parafrizare sau redactare. Astfel fiecare va simți răspundere maximă pentru ideile sale, iar moderatorul va rămâne neutru.*

Pasul 5:

Testați!

Oricare ar fi tehnicile pe care veți decide să le testați, important este chiar să le încercați! Echipele se vor ciocni cu provocări nu o singură dată, ci de multe ori. Cu cât mai mult veți lucra într-un mod creativ, colaborativ, cu atât mai bine vă va reuși. Nu vă faceți griji dacă prima sesiune de brainstorming nu a generat rezultatele pe care le-ați dorit – încercați din nou!

Versiunea Online



Citește mai mult

Ghidul Micului Business poate fi descărcat și utilizat gratuit. Accesați link-urile pentru versiunile în Română, Rusă, Engleză!

Contactați-ne dacă aveți întrebări, sugestii, recomandări.

Contactează-ne!



Instrumentul 3.2: Cele 6 pălării gânditoare

De ce este important acest subiect?	Metoda celor 6 pălării gânditoare este o tehnică avansată de brainstorming și discuții în grup al cărei scop este de a ajuta diferite grupuri să-și valorifice la maximum potențialul de gândire și creativitatea, să reducă discuțiile aprinse, continui și inutile, și să ofere perspective echilibrate și cuprinzătoare.
Cine are nevoie de el?	Echipele care urmăresc să facă discuțiile și ședințele mai organizate și mai constructive. Este deosebit de util dacă aveți persoane cu reacții emoționale și opinii puternice despre tema discutată – cele 6 pălării ajută la organizarea și direcționarea acestei energii.
Când aveți nevoie de el?	Pre start-up [x] Afacere la etapa de creștere [x] IMM la etapa de maturitate [x] De fiecare dată când aveți o problemă care are nevoie de discuții sau de brainstorming!
Ce informații relevante veți obține?	Veți obține o imagine de ansamblu a procesului celor 6 pălării, precum și exemple care să vă arate cum să-l utilizați.

Pasul 1:

Înțelegerea metodologiei celor 6 pălării

Ideea care stă la baza metodologiei celor 6 pălării este că creierul uman gândește și abordează problemele în moduri distincte și diferite (de exemplu, pe bază de fapte, emoții, creativitate etc). Cel mai bine putem identifica și direcționa aceste abordări față de o problemă atunci când identificăm modul în care gândim și ne organizăm gândurile ca o echipă.

Prezentarea celor 6 pălării. Fiecare „pălărie” metaforică reprezintă un tip distinct de gândire despre o problemă (prezentată la pasul 2). Ne „punem” o pălărie ca să indicăm că vom gândi într-un anumit fel și că tot grupul va aborda o problemă în același mod. Evident, nu este nevoie de pălării adevărate. Majoritatea vor spune: „Am o idee specifică pălăriei galbene”, iar apoi vor discuta despre ea.

Pasul 2:

Ce semnifică pălăriile?

Pălăria albă 	Aici identificați toate datele și informațiile cunoscute și necunoscute despre o problemă.	Pălăria neagră 	Folosind gândirea pălăriei negre, vă uitați la toate punctele slabe ale unei decizii.
--	--	---	---

Pălăria roșie 	Purtând pălăria roșie, vă analizați problema folosind intuiția, reacția instinctivă și emoțiile.	Pălăria verde 	Pălăria verde este a creativității.
Pălăria galbenă 	Este pălăria gândirii pozitive.	Pălăria albastră 	Pălăria albastră este pentru controlul întregului proces.

Pasul 3:

Modul de utilizare a pălăriilor

La fel ca în orice altă situație de brainstorming, trebuie să începeți prin stabilirea obiectivului. În majoritatea cazurilor, aceasta va fi problema sau chestiunea pe care o veți analiza ca echipă.

Când începeți procesul celor 6 pălării, porniți de la pălăria albastră. În majoritatea cazurilor, pe această pălărie o veți folosi cel mai puțin. Liderul echipei trebuie să informeze echipa despre scopul discuției și procesul celor 6 pălării, și că trebuie să-și pună pălăria albastră de fiecare dată când au întrebări de clarificare a procesului.

Pălăria albastră	Pălăria albă	Pălăria roșie
• Care este scopul acestei ședințe/discuții? • Ce proces de lucru vom folosi? (includeți care va fi ordinea pălăriilor) • Cum va fi gestionată ședința/discuția?	• Ce știți despre tema dvs.? • Ce nu știți despre tema dvs.? • Concentrați-vă aici pe fapte și date (nu includeți deducții logice, presupuneri, concluzii sau justificări)	• Folosiți pălăria roșie pentru a vă exprima emoțiile „instinctive” și preocupările. Emoțiile instinctive nu trebuie explicate (adică nu se întreabă „de ce simțiți așa?”) • Notați toate emoțiile participanților cu pălăria roșie și mergeți mai departe.
Pălăria neagră	Pălăria galbenă	Pălăria verde

• Identificați potențialele probleme, amenințări, preocupări și cele mai pesimiste scenarii • Nu folosiți această pălărie pentru reacții emoționale (de exemplu: Nu mă simt deloc confortabil în privința acestei idei). Ele sunt caracteristice pălăriei roșii	• Gândiți-vă la potențialele beneficii, oportunități și scenariile cele mai optimiste • Nu folosiți această pălărie pentru reacții emoționale (de exemplu: Îmi place foarte mult această idee!!). Ele sunt caracteristice pălăriei roșii	• Sunt încurajate ideile creative și trăsnete
--	---	---

Echipa trebuie să încerce pe cât de mult posibil să folosească în grup toate pălăriile. În timp ce lucrați, limitați-vă ideile doar la pălăria pe care o purtați.

Pasul 4:

Un exemplu de brainstorming cu 6 pălării

Scenariu: Împreună cu echipa dvs. vreți să deschideți un restaurant cu specific mexican. Ați găsit o potențială încăpere pe care să o închiriați și să începeți să o renovați. Vreți să analizați atent toate aspectele acestei decizii înainte de a semna contractul.

Iată graficul pe care l-au creat

Pălăria albastră	Pălăria albă	Pălăria roșie
• Obiectivul ședinței: să discutăm cât de potrivită este această încăpere pentru restaurantul nostru cu specific mexican/planul de afaceri • Vom merge în această ordine: alb > galben > negru > roșu > verde	• Chiria este de 1000 USD • Încăperea este amplasată într-o zonă cu trafic pietonal intens • Există loc de parcare • Are o suprafață de 50 m2 • Anterior a fost un restaurant • Încăperea nu a fost utilizată de 3 ani • Nu știm dacă există probleme cu muzeul • Nu știm cât va costa încălzirea cu izolația veche • Nu știm dacă au avut probleme cu vecinii. • etc.	• Doug – chiria de 1000 USD mă îngrijorează tare • Fred – mă voi simți liniștit doar după ce voi discuta cu toți vecinii
Pălăria neagră	Pălăria galbenă	Pălăria verde
• Încăperea este în stare proastă și are nevoie de reparație – investiții • Dacă închiriem și reparăm acum, vom	• Încăperea este exact ceea ce căutam • Spațiul este suficient de mare pentru a ne gestiona afacerea, dar	• Jane – Ce ar fi să cumpărăm încăperea, nu s-o închiriem? • Jane – Am putea să-l facem pe proprietar

deschide restaurantul la iarnă, când vor fi puțini clienți • etc.	suficient de mic pentru a ne permite reparația • etc.	partener pentru a reduce costurile de reparație? • Jane – Ce ar fi să închidem pe timp de iarnă și să economisim pe căldură?
--	--	---

După acest exercițiu, echipa ar putea decide că are o imagine clară a situației și face o alegere. SAU ar putea spune „Îmi place foarte mult ideea pălăriei verzi pe care Jane a avut-o despre cumpărare în loc de închiriere. Haideți să repetăm exercițiul cu 6 pălării și să analizăm această idee.” O altă posibilitate este ca echipa să fie de acord că opiniile exprimate purtând pălăria roșie sunt cele mai importante și că aceste emoții instinctive trebuie abordate – poate prin mai multă cercetare. Rezultatele vor depinde de situație.

Pasul 5:

Câteva idei pentru pălăria albastră

Atunci când împreună cu echipa dvs. vă puneți pălăria albastră și decideți cum doriți să vă structurați conversația, este important să știți că există mai multe modalități prin care puteți utiliza metoda celor 6 pălării. Puteți folosi pălăriile într-o ordine prestabilită sau spontană. Le puteți purta în diferite ordini și puteți decide cât de strict doriți să aplicați regulile pentru fiecare pălărie. Vă recomandăm să încercați mai multe metode și să o alegeți pe cea potrivită dvs. și echipei dvs. Iată câteva exemple de idei comune:

1. **Alb, negru, galben, roșu, verde** – Dacă aveți deja o idee clar definită pe care doriți să o analizați, începeți cu pălăria albă și identificați toate lucrurile pe care le știți sau nu despre situație (Lucrurile pe care nu le știți le puteți formula ca întrebări la care să reveniți și să le abordați mai târziu). Apoi treceți la pălăria neagră, galbenă și roșie pentru a vă analiza ideea principală. La final luați pălăria verde pentru a face un brainstorming al ideilor ca să abordați toate problemele sau ideile pe care le-ați fi putut avea.
2. **Începeți cu pălăria verde** – Dacă nu știți exact ce idee doriți să analizați, începeți cu pălăria verde și faceți puțin un brainstorming de idei trăsnite. Apoi alegeți câteva idei pentru discuție și folosiți celelalte pălării pentru a le analiza și explora.
3. **Începeți cu pălăria roșie** – Dacă știți că echipa dvs. are sentimente și emoții puternice față de o problemă, ați putea începe cu pălăria roșie ca să le scoateți pe toate la suprafață. După ce ați notat toate informațiile purtând pălăria roșie, treceți la celelalte pălării cu o minte mai limpede.

Pentru a descărca o Fișă de lucru a tehnicii celor 6 pălării gânditoare, [accesați acest link](#)



Versiunea Online



Citește mai mult

Ghidul Micului Business poate fi descărcat și utilizat gratuit. Accesați link-urile pentru versiunile în Română, Rusă, Engleză!

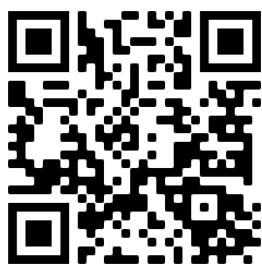
Contactați-ne dacă aveți întrebări, sugestii, recomandări.

Contactează-ne!



Capitolul 4: Instrumente de planificare a afacerilor

Versiunea Online



Citește mai mult

Ghidul Micului Business poate fi descărcat și utilizat gratuit. Accesați link-urile pentru versiunile în Română, Rusă, Engleză!

Contactați-ne dacă aveți întrebări, sugestii, recomandări.

Contactează-ne!



Instrumentul 4.1 : Analiza SWOT

SWOT = puncte tari, puncte slabe, oportunități, amenințări

De ce este important acest subiect?	Analiza SWOT vă ajută să vedeți mai departe de ideile și entuziasmul dvs. și să înțelegeți, în mod obiectiv, caracteristicile afacerii dvs.
Cine are nevoie de el?	Dumneavoastră! Întreprinderile nou-înființate, proprietarii de afaceri, managerii, practic fiecare și la orice etapă poate beneficia de o analiză lucidă a afacerii lor.
Când aveți nevoie de el?	Pre start-up [x] Afacere la etapa de creștere [x] IMM la etapa de maturitate [] De fiecare dată când efectuați o autoevaluare a companiei sau ideii dvs.
Ce informații relevante veți obține?	Veți învăța ce este o analiză SWOT, cum să o faceți și cum să utilizați rezultatele ei pentru a lua decizii de afaceri mai bune.

Pasul 1:

Înțelegerea instrumentului SWOT

Analiza SWOT este un instrument care vă ajută să înțelegeți punctele tari, punctele slabe, oportunitățile și amenințările atât din cadrul organizației sau a unui proiect, cât și din mediul extern. Analiza SWOT poate fi făcută la nivel de companie, pentru a analiza dinamica generală și a ajuta la planificare, sau la nivel de proiect, pentru a evalua un proiect la care lucrați – de exemplu o campanie de marketing. De asemenea, puteți realiza o „analiză SWOT personală”, pentru a vă analiza pe dvs. înșivă, partenerii sau echipa dvs. – aceasta o vom discuta în Instrumentul [x]: Analiza SWOT personală.

În majoritatea cazurilor, analiza SWOT este prezentată într-o matrice de tipul celei de mai jos.

	Util	Dăunător
Intern	Puncte tari ----- ----- ----- -----	Puncte slabe ----- ----- ----- -----
Extern	Oportunități ----- ----- ----- -----	Amenințări ----- ----- ----- -----

Obiectivul analizei SWOT este să vă întrebați pe dvs. și echipa dvs. care sunt punctele tari, punctele slabe, oportunitățile și amenințările aferente companiei sau proiectului dvs. și să le plasați pe toate într-o matrice clară, pentru a le analiza ulterior.

Notă: intern vs extern

Multe persoane atribuie calificativul de intern sau extern la analiza SWOT, pentru a putea identifica clar sursa fiecărui factor. Punctele tari și punctele slabe sunt factori interni, pentru că, de regulă, ele se referă la ceva ce poate fi controlat de compania dvs. Un punct slab ar putea fi „fluctuația înaltă a cadrelor”, dar dvs. și echipa dvs. puteți întreprinde acțiuni pentru a rezolva această problemă – din acest motiv ea este internă.

Oportunitățile și amenințările sunt considerate drept factori externi, deoarece în mare parte sunt în afara controlului dvs. Amenințarea sub formă de concurent puternic care se deschide vizavi nu este ceva ce dvs. sau echipa ați putea controla.

Nu este neapărat să priviți analiza SWOT prin prisma de apartenență internă sau externă, dar acest fapt ajută unele persoane să direcționeze mai bine sesiunile de brainstorming și lucrul în echipă.

Pasul 2: Înțelegerea punctelor tari

Punctele tari sunt lucrurile de care dispune compania dvs. și care reprezintă un avantaj pentru ea. Acestea ar putea include:

- ☐ Lucruri pe care compania dvs. le face bine
- ☐ Valori unice pe care le puteți oferi clienților
- ☐ Resurse interne – angajați competenți, procese organizate, etc.
- ☐ Avantaje de genul tehnologiei specializate, proprietății intelectuale etc.

Pasul 3: Identificarea punctelor slabe

Atunci când vă gândiți la punctele slabe ale companiei dvs., trebuie să fiți cât de obiectiv și auto-critic posibil. Multora nu le place să vorbească despre propriile puncte slabe, dar identificarea lor este esențială, pentru a lucra la minimizarea sau chiar eliminarea lor.

Pentru a identifica punctele dvs. slabe, începeți de la întrebarea simplă – „ce ne împiedică pe noi în calitate de companie?”

Lucrurile pe care le veți identifica ar putea include următoarele:

- ☐ Constrângeri materiale sau financiare
- ☐ Domenii în care concurenții sunt mai buni decât dvs.
- ☐ Lipsa clarității în propunerea de valoare sau strategia de vânzare
- ☐ Domenii în care nu aveți un plan definitiv

Pasul 4:

Observarea oportunităților

Ce lucruri din mediul dvs. vă vor permite să creșteți, să sporiți vânzările sau profiturile și, în general, să fiți mai buni la ceea ce faceți? Răspunsul la această întrebare va fi lista oportunităților. Mai jos vedeți exemple de oportunități:

- ☐ Condițiile de piață – piață insuficient de deservită în zona dvs., lipsa concurenței etc.
- ☐ Clienții doresc mult unul din elementele produsului dvs.
- ☐ Sprijin comunitar puternic
- ☐ Comentarii pozitive în presă sau un marketing bun, care generează o mediatizare puternică

Pasul 5:

Cunoașterea riscurilor/pericolelor

Când vă gândiți la amenințările cu care se confruntă compania dvs., este important să încercați să examinați cel mai larg posibil set de riscuri ce ar putea pune în pericol succesul dvs.

Mai jos vedeți exemple de amenințări:

- ☐ Concurenți noi intră pe piața dvs.
- ☐ Aspecte de reglementare, politică sau instabilitate (inclusiv corupția).
- ☐ Comentarii negative în presă sau percepții negative în rețele populare cu privire la compania dvs. sau sectorul din care faceți parte
- ☐ Înrăutățirea atitudinilor clienților

Pasul 6:

Exemplul unei analize SWOT

Vom parcurge acum o analiză SWOT luând o companie drept exemplu – în cazul nostru va fi un mic restaurant-pizzerie. Iată analiza pe care a generat-o compania noastră imaginară.

Puncte tari	Puncte slabe
Rețete autentice Bucătar minunat Bază de clienți fideli Procese interne robuste (gestionarea mijloacelor bănești, răspunderea etc.)	Amplasare proastă (nu este în centrul orașului) Lipsa unui marketing organizat Echipa se simte prea comod și nu este motivată Lipsa unui serviciu de livrare
Oportunități	Amenințări
Orașul nostru crește și tot mai multe persoane iau masa în oraș Multe persoane plasează comenzi și iau mâncare la pachet Sunt în creștere afacerile pe bază de grupuri (cluburi, echipe	Se deschide un lanț de livrare de pizza în orașul nostru În centrul orașului s-a deschis o nouă cafenea cu burghere Cresc costurile ingredientelor Funcționari locali corupți

Imediat putem vedea în față imaginea companiei noastre. Analizând informațiile pe care le avem în față, începem să vedem ce acțiuni am putea realiza pentru a îmbunătăți vânzările companiei și a ne consolida viitorul.

Pasul 7:

Accionarea în baza analizei SWOT

După desfășurarea analizei, trebuie să discutăm fiecare element din fiecare cadran al matricei SWOT. De multe ori este suficient doar să discutați deschis aceste informații și veți obține inspirația necesară, dvs. împreună cu echipa, pentru a începe planificarea! În alte cazuri, o structurare mai bună poate ajuta ca rezultatele să fie mai utile. La nivel de imagine de ansamblu, trebuie să înțelegeți următoarele...

7.1 Valorificarea punctelor tari

Primul lucru care trebuie să-l faceți, este să înțelegeți că întreprinderea dvs. are puncte tari și să vă întrebați dacă le valorificați pe cât de mult puteți. Poate nu faceți publicitate suficientă rețetelor autentice ale dvs.? Fiecare companie își are propria sa istorie, însă indiferent de situația în care vă aflați trebuie să vă întrebați – oare profităm la maximum de punctele noastre tari? Dacă răspunsul este „nu”, cum am putea să le valorificăm mai bine?

7.2 Abordarea punctelor slabe

Identificând și discutând în mod critic și deschis punctele slabe pe care le aveți, veți putea începe generarea de idei pentru a le corecta sau a le minimiza efectul. De exemplu, dacă marketingul organizat este un punct slab, ar trebui să lucrați la un plan de marketing. Soluționarea unor puncte slabe este dificilă sau nerealistă, ca de exemplu amplasarea într-un loc greu accesibil. Însă le puteți minimaliza, de ex. prin livrarea comenzilor.

7.3 Accionarea în baza oportunităților

Prin identificarea oportunităților companiei dvs., inițiați o conversație despre acțiunile ce trebuie întreprinse pentru a le valorifica. Dacă mai multe persoane iau comenzi la pachet, trebuie să vă gândiți să organizați livrare! Deseori oportunitățile pot fi utilizate pentru a depăși punctele slabe!

7.4 Atenuarea amenințărilor

Prin natura lor, amenințările nu pot fi controlate de dvs. Dacă un concurent nou intră pe piață, nu puteți opri acest lucru. Dar, atunci când le conștientizați, puteți începe să elaborați strategii de atenuare a acestor amenințări și să vă asigurați că sunteți gata să le înfrunțați. Dacă un lanț de localuri își extinde activitatea și în localitatea dvs., trebuie să începeți să promovați aspectul dvs. „local” și conexiunea cu comunitatea! Bazați-vă pe clienții fideli și elaborați un plan de promovare și vânzare pentru a aborda situația creată de apariția noului concurent!

7.5 Compilați totul

În multe cazuri puteți utiliza elementele dintr-un cadran SWOT pentru a completa un alt cadran. În matricea strategiilor SWOT de mai jos vedeți o scurtă introducere la acest subiect!

	Oportunități	Amenințări
Puncte tari	Strategii privind punctele tari – oportunitățile Care din punctele dvs. tari pot fi utilizate în sprijinul oportunităților pe care le-ați identificat?	Strategii privind punctele tari – amenințările Care din punctele dvs. tari pot fi utilizate pentru a atenua amenințările pe care le-ați identificat?
Puncte slabe	Strategii privind punctele slabe – oportunitățile Ce acțiuni puteți întreprinde pentru a minimiza sau elimina punctele slabe ale companiei cu ajutorul oportunităților identificate?	Strategii privind punctele slabe – amenințările Cum ați putea minimiza punctele slabe ale companiei pentru a atenua sau evita amenințările la care sunteți expuși?

Acesta este doar un exemplu de tipuri de întrebări și strategii pe care le puteți deduce din analiza SWOT. Fiecare companie și fiecare echipă este diferită, de aceea preluați și utilizați cele mai bune părți, care vor funcționa pentru dvs.!

Versiunea Online

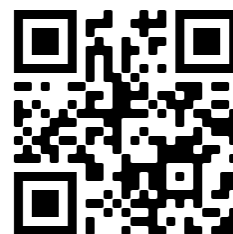


Citește mai mult

Ghidul Micului Business poate fi descărcat și utilizat gratuit. Accesați link-urile pentru versiunile în Română, Rusă, Engleză!

Contactați-ne dacă aveți întrebări, sugestii, recomandări.

Contactează-ne!



Instrumentul 4.2 : Modelul Lean Canvas

De ce este important acest subiect?	Definirea rapidă a aspectelor de bază ale modelului dvs. de afaceri și identificarea ipotezelor principale despre noua dvs. companie, noul produs sau serviciu. În loc să pierdeți luni întregi ca să scrieți un plan de afaceri bazat pe teorie, acest document vă permite să începeți testarea noii dvs. idei de afaceri în câteva zile.
Cine are nevoie de el?	Noile firme (întreprinderile nou-înființate) sau companiile care testează un nou produs/serviciu.
Când aveți nevoie de el?	Pre start-up [x] Afacere la etapa de creștere [x] IMM la etapa de maturitate [x] Când se stabilește ce și cum se va vinde.
Ce informații relevante veți obține?	În acest ghid găsiți pașii care trebuie parcurși la completarea și utilizarea modelului Lean Canvas.

Problema 2	Soluția 3	Propunerea de valoare unică 4	Avantajul competitiv 9	Segmentul de piață 1
	Indicatori cheie 8		Channels 5	

Structura costurilor	Fluxurile de venituri
7	6

Pasul 1:

Pregătirea informațiilor pentru modelul Lean Canvas

- ☐ Înainte de a completa modelul Lean Canvas de unul singur sau împreună cu o echipă, ar fi bine să adunați informații și istorii despre problema pe care produsul/serviciul dvs. intenționează să o soluționeze. Instrumentul „Interviurile despre problemă” oferă o structură detaliată privind modul de colectare a acestor informații (a se vedea Instrumentul 4.3: Interviurile despre probleme cu clienții). Dacă nu aveți posibilitatea să realizați interviurile despre probleme înainte de a începe elaborarea modelului Lean Canvas, este important să aveți un răspuns clar la următoarele întrebări:
- ☐ Cine va cumpăra acest produs/serviciu?
- ☐ Ce problemă sau dificultate soluționează acest produs/serviciu pentru clientul meu?
- ☐ De ce clientul meu vrea soluționarea acestei probleme?

Pregătirea materialelor

Materiale:

1. **Modelul Lean Canvas (hârtie de format A3 sau mai mare)**
2. **Marker cu vârf subțire, de culoare neagră**
3. **Notițe adezive de culoare verde (7cm x 7cm)**
4. **Notițe adezive de culoare roz (7cm x 7cm)**

Imprimați sau desenați un model Canvas pe o hârtie de format A3 sau mai mare (puteți folosi și o hârtie pentru flipchart, aranjată orizontal). Puteți scrie direct pe hârtie, însă vă recomandăm să folosiți notițe adezive de două culori și un marker negru pentru a organiza tipul de informații pe hârtie.

Dacă aveți notițe adezive de culoare verde și roz, atunci când adăugați informații pe foaie, folosiți notițele „verzi” pentru a adăuga informațiile pe care le-ați testat și verificat ca fiind adevărate. Folosiți notițele „roz” pentru informațiile bazate pe presupunerile dvs. despre ceea ce este adevărat. Când veți completa prima oară modelul Canvas, va fi normal ca cea mai mare parte a hârtiei să fie ocupată de note „roz” – e în regulă. Acestea reprezintă amenințările pentru afacerea dvs. În continuare aveți obiectivul să eliminați riscurile pentru afacerea dvs., demonstrând că presupunerile dvs. (notițele roz) sunt adevărate sau false, iar apoi să completați foaia cu faptele dovedite (notițele verzi).

Pe fiecare notiță adezivă, puteți scrie un cuvânt sau o frază, sau desena (și mai bine chiar) o imagine mică prin care să vă descrieți ideea. De exemplu, dacă scrieți că „problema” clientului dvs. este că trebuie să aștepte prea mult timp pentru a fi deservit, pe notița adezivă puteți desena o imagine cu un ceas.

Caseta 1:

Segmentul de piață

Succesul afacerii dvs. depinde de faptul dacă veți soluționa sau nu problema clienților dvs. – pentru asta vă vor plăti. Produsul sau serviciul dvs. va soluționa în cele din urmă problemele (sau va impulsiona dorințele) clienților dvs. Prin urmare, începem modelul Lean Canvas cu definirea a 1-3 „segmente” sau tipuri de clienți.

- ☐ Cine va cumpăra produsul sau serviciul dvs.?

Exemplu: „Specialiștii întreprinderilor urbane” sau „Managerii magazinelor de vânzare cu amănuntul a hainelor”

Grupați clienții în funcție de problemele sau dorințele pe care le au. De exemplu, un restaurant poate considera femeile și bărbații ca fiind în același grup de clienți, deoarece ambele sexe vin la acel restaurant ca să consume produse. Pe de altă parte, bărbații și femeile pot fi definiți ca segmente (grupuri) diferite de clienți, deoarece bărbații sunt nemulțumiți de regulă de timpul îndelungat de așteptare a comenzii, iar femeile de regulă sunt nemulțumite de aspectul estetic inadecvat și deservirea slabă. Nu vă limitați doar la gruparea clienților după vârstă, sex sau reședință – analizați cine are probleme similare legate de produsul pe care intenționați să-l vindeți. Acest lucru vă va ajuta să definiți o soluție optimă și o strategie de marketing pe viitor.

Caseta 2:

Problema

Analizați viața clienților dvs. înainte ca să afle despre produsul sau serviciul dvs. Cu ce se confruntă? Ce își doresc cel mai mult? Definiți cât mai concret posibil problema pe care o veți soluționa pentru clienți, analizând totodată în ce constă problema și de ce aceasta este o problemă.

- ☐ Ce probleme ale fiecărui segment de clienți intenționați să soluționați?

Exemplu: „Frustrarea de a aștepta comanda mai mult de 45 min.” sau „Îmbrăcămintea actuală își pierde calitatea după 4 purtări”

O modalitate excelentă de a determina ce să includeți în această secțiune este să completați „Interviurile despre probleme cu clienții” (Instrumentul 4.3). În timpul acestor discuții cu clienți potențiali, îi puteți întreba cu ce provocări se confruntă în prezent.

Caseta 3:

Soluția

„Soluțiile” dvs. sunt produsele sau serviciile pe care le oferiți. Este posibil ca clienții dvs. să plătească pentru unele „soluții”, dar să primească altele gratuit. Definiți cel puțin o soluție pentru fiecare problemă identificată. Nu scrieți soluții care nu au legătură cu problema clienților – nu puteți soluționa o problemă pe care aceștia nu o au.

- ☐ Cum veți soluționa problemele clienților dvs.?

Exemplu: „Rezervări online sau comenzi prelabile” sau „Bumbac întărit care să dureze mai mult de 15 purtări”

Caseta 4:

Propunerea de valoare unică

În timp ce soluția dvs. este „ce” le oferiți clienților, propunerea dvs. de valoare este „de ce” clienților ar trebui să le pese. Când ați vorbit cu clienții potențiali despre problemele lor actuale, de ce aceste probleme îi supărau atât de tare? Ce emoții negative au creat acele probleme? În propunerea de valoare, dvs. descrieți emoțiile și rezultatele pozitive pe care le vor primi clienții atunci când vor cumpăra produsul sau serviciul dvs. Acesta este motivul pentru care clienții dvs. cumpără de fapt de la dvs. S-ar putea să nu fiți singura companie cu această propunere de valoare, însă aceasta trebuie să fie „unică” comparativ cu soluția pe care clienții dvs. o primesc la momentul de față.

- ☐ Cum s-a îmbunătățit viața clienților după ce le-ați oferit soluția dvs.?

Exemplu: „Întâlniri fără stres seara” sau „Mai puține cumpărături, timp și bani salvați”

Caseta 5:

Canalele

Canalele se referă la modul în care ne conectăm la anumite lucruri. Două tipuri de „canale” sunt utile pentru a determina producția și marketingul.

7.1 Canalele de producție

Canalele de producție se referă la modul în care produsul sau serviciul dvs. este pus la dispoziția clientului. Este o notă succintă unde este explicat de unde colectați resursele, cum creați produsul sau vă pregătiți pentru serviciu și cum îi livrați soluția clientului dvs.

7.2 Canalele de marketing

Canalele de marketing descriu instrumentele și platformele pe care le veți utiliza pentru a-i anunța pe clienți despre produsele și serviciile dvs. O modalitate foarte bună de identificarea canalele de marketing potrivite este de a-i întreba pe clienții potențiali unde caută soluții la problema pe care ați identificat-o. Caută pe Google? Întreabă într-un grup pe Facebook? Merg la supermarket? Participă la o expoziție de afaceri? Locul unde clienții dvs. caută o soluție este de obicei cel mai potrivit pentru a vă prezenta produsul sau serviciul.

- ☐ Ce veți face pentru a le oferi clienților soluția dvs.?
- ☐ Cum vor afla clienții despre soluția dvs.?

Exemplu: „Paginile de Facebook și Tripadvisor și anunțuri” sau „Stand la expoziția de modă”

Caseta 6:

Fluxurile de venituri

Fluxurile de venituri sunt diferitele modalități prin care faceți bani. De obicei, acestea definesc prețul pentru produsele și serviciile pe care le oferiți. La fel, ele descriu modul în care vă vindeți produsele, de exemplu: prin abonamente lunare, produse care sunt achiziționate o singură dată, pachete cu mai multe produse în unul singur.

În plus, unele întreprinderi creează produse secundare valoroase pe măsură ce își produc serviciile sau produsele (de ex. resturi de materiale, date sau cunoștințe). În unele circumstanțe, aceste produse secundare pot fi vândute altor clienți pentru a genera mai multe venituri. Un exemplu în acest sens ar fi un tâmplar care vinde mobilă clienților și rumeguș producătorilor de peleți. Un alt exemplu ar fi o companie de consultanță care le vinde clienților servicii de consiliere în domeniul marketingului, iar apoi adună toate cercetările sale într-o singură carte sau curs, pe care o vinde publicului.

- ☐ Cum va face bani compania dvs.?

Exemplu: „Prânzuri speciale la 49 MDL” sau „Abonament lunar pentru 2 articole de îmbrăcăminte livrate la domiciliul dvs. în fiecare lună”

Caseta 7:

Structura costurilor

Costurile companiei dvs. pot fi clasificate în 3 categorii: costuri de constituire, costuri fixe lunare și costuri variabile.

Costurile de constituire reprezintă investiții unice care trebuie realizate pentru a începe afacerea sau pentru a face următorul pas în dezvoltarea companiei. Acestea pot include achiziționarea de echipamente noi sau plata pentru un curs de acreditare.

Costuri fixe lunare sunt cheltuieli care nu se schimbă în funcție de numărul de produse sau servicii pe care le oferiți. Exemple ar fi salariile pe care le plătiți lunar sau costul pentru chirie. Chiar dacă aceste costuri se pot schimba de la o lună la alta, tot va trebui să plătiți aceeași sumă indiferent dacă veți vinde o singură unitate sau 500 de unități.

Costurile variabile sunt cele care sunt influențate de numărul de unități pe care le vindeți. De exemplu, costul de ambalare este un cost fix – veți cheltui 15 MDL pentru o cutie atunci când veți vinde un produs și 300 MDL pe 30 de cutii atunci când veți vinde 30 de produse. Dacă ar fi să vindeți zero produse, nu ar trebui să cheltuiți bani pe cutii (însă veți continua să suportați costurile „fixe” pentru închirierea spațiilor de producție).

❑ Cum va cheltui bani compania dvs.?

Exemplu: „15 000 MDL pentru cuptor industrial” sau „70 MDL per produs pentru livrare”

Caseta 8:

Indicatori cheie

Identificând ce este cel mai important să măsurați și să monitorizați în afacerea dvs., puteți defini standardele și așteptările de performanță pentru compania dvs. Cei 3-5 „indicatori” pe care îi măsurați cel mai îndeaproape trebuie să fie cei care au impact direct asupra succesului afacerii dvs. De exemplu, dacă știți că pentru clienți este o problemă mare să aștepte 15 minute sau mai mult pentru a primi comanda și sunt dispuși să aștepte cel mult 10 minute, un „indicator principal” ar fi să păstrați un timp mediu de așteptare sub 10 minute. Dacă timpul dvs. mediu este de 10 minute sau mai puțin, atunci la acest aspect aveți „succes”, iar în continuare puteți să vă concentrați pe îmbunătățirea altor aspecte ale afacerii dvs. Dacă timpul dvs. de așteptare este de 13 minute, acesta este un semnal de alarmă și știți că trebuie să vă îndreptați atenția spre identificarea cauzei și soluționarea problemei.

Atunci când ați identificat cei mai importanți 3-5 indicatori de măsurat, echipa dvs. poate să fie orientată spre acele lucruri, care vor influența succesul afacerii dvs. Dat fiind faptul că în activitatea zilnică apar mai multe probleme mici, care par a fi urgente, cu ușurință puteți pierde perspectiva asupra a ceea ce va permite dezvoltarea sau inhiba durabilitatea pe termen lung a companiei.

Analizați posibilitatea de a selecta indicatorii care au legătură cu modul în care soluționați cea mai frustrantă problemă a clienților sau cu factorii care determină dacă prestarea unui serviciu este sau nu rentabilă.

❑ Cum definește compania dvs. succesul?

Exemplu: „250 de clienți noi pe lună” sau „Menținerea unei rate de returnare a produselor de 5% sau mai puțin”

Caseta 9:

Avantajul competitiv

Un avantaj cu adevărat durabil pentru afacerea dvs. este unul pe care concurenții dvs. nu îl pot cumpăra. Puteți să aveți acum cel mai bun echipament, dar asta numai până când concurenții dvs. vor cumpăra echipamente mai bune peste 6 luni. Puteți să aveți acum un preț mai mic, dar asta numai până când concurenții dvs. vor găsi o modalitate de a vinde chiar și mai ieftin decât dvs. Puteți să aveți acum mai multă pasiune, dar asta numai până când vor veni vremuri grele în afacere, iar următorul tânăr antreprenor vă va depăși în curând nivelul de „pasiune”. În loc să vă concentrați pe a fi „mai bun” decât concurenții dvs., concentrați-vă pe a fi „diferit” de ei.

Avantajul dvs. competitiv descrie modalitățile prin care afacerea dvs. va profita de ceva unic pentru sine sau de un lucru pe care doriți să-l dezvoltați, pe care nimeni nu îl va putea copia în scurt timp. Este un avantaj deoarece puțini oameni sau chiar nimeni nu are acces la el. O relație importantă, experiența în domeniu sau cultura companiei dvs. pot

servi drept exemple. Indiferent de cât de mulți bani au concurenții dvs., ei nu pot schimba faptul că vărul dvs. este expert în industrie sau că timp de 10 ani v-ați perfecționat meseria în Germania, sau că angajaților dvs. le place să vină la lucru și au încredere unul în altul. Identificând și protejând astfel de avantaje, puteți crește securitatea pe termen lung a companiei dvs.

- ☐ Ce avantaje, pe care concurenții dvs. nu le pot cumpăra, aveți sau le veți dezvolta?

Exemplu: „8 ani de ucenicie la un lider în industrie” sau „sisteme de formare și dezvoltare a angajaților”

Pasul 3: Testarea

Felicitări! Până acum v-ați umplut foaia cu o adunătură de notițe adezive de culoare verde și roz, care reprezintă strategia dvs. de a începe sau de a vă reinventa afacerea. Acesta este un prim pas important în identificarea produsului, a canalelor de marketing și a planului operațional pentru afacerea dvs. Însă, este doar primul pas.

Și mai importantă decât completarea primului dvs. model Canvas este testarea acestuia. După cum am menționat mai devreme, toate notițele roz de pe foaie (ipotezele dvs. despre ce credeți că au nevoie clienții dvs. sau cum va activa afacerea dvs.) reprezintă amenințările la longevitatea afacerii dvs. Unele sunt extrem de importante, cum ar fi cele abordate în secțiunea „Problema”. Toate notițele roz, însă, trebuie validate și transformate în notițe verzi (fapte dovedite).

Pentru a începe testarea strategiei dvs. de afaceri, identificați pe rând 1-3 notițe roz, care credeți că vor avea cel mai mare impact asupra direcției companiei dvs. (cu alte cuvinte – dacă ipoteza pe care ați scris-o nu este adevărată, ideea de afaceri ar putea să nu funcționeze). Discutați cu clienții, colaborați cu alți antreprenori din sectorul dvs. sau creați produse de testare pentru a începe să vă validați ipotezele, una câte una, până când foaia dvs. va fi plină cu notițe verzi. Mai multe informații despre cum să vă testați produsul și ideea de afaceri găsiți la instrumentul „Testarea produsului și pieței dvs.”.

Pasul 4: Transformarea într-un plan de afaceri

După ce ați validat majoritatea (dacă nu toate) ipotezelor inițiale de pe foaia dvs. și ați început testarea sau comercializarea produsului dvs., ar putea fi util să vă transformați strategia de tip Canvas de o pagină într-un plan de afaceri mai lung. Dacă doriți să faceți rost de investiții, de obicei este nevoie să aveți un plan de afaceri. Când veți scrie planul de afaceri, puteți să transferați informații din secțiuni ale modelului dvs. Canvas, care să servească drept o sinteză a planului, după cum este prezentat mai jos.

Secțiune a planului de afaceri	Secțiune a modelului Lean Canvas
1) Coperta	
2) Sumarul executiv	Propunerea de valoare și testarea
3) Descrierea companiei	Segmentele de clienți, problema și soluția

4) Piața	Segmentele de clienți
5) Analiza SWOT și PESTLE	
6) Produsele și serviciile	Soluția și fluxurile de venituri
7) Marketingul și vânzările	Propunerea de valoare și canalele de marketing
8) Activitatea operațională	Canalele de producție
9) Răspunderea și gestionarea	
10) Evaluarea și diminuarea riscurilor	Indicatorii principali, avantajul necuvenit și testarea
11) Planul de acțiuni	
12) Bugetul și analiza pragului de rentabilitate	Structura cheltuielilor și fluxurile de venituri
13) Solicitarea de fonduri	
14) Echipa	
15) Anexele	

For more help elaborating a full business plan see [Tool 4.9: Centro App](#).

Versiunea Online

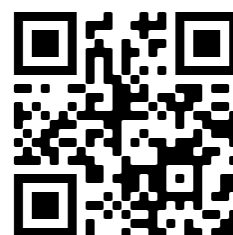


Citește mai mult

Ghidul Micului Business poate fi descărcat și utilizat gratuit. Accesați link-urile pentru versiunile în Română, Rusă, Engleză!

Contactați-ne dacă aveți întrebări, sugestii, recomandări.

Contactează-ne!



Instrumentul 4.3 : Interviu despre probleme cu clienții

De ce este important acest subiect?	Cele mai mari riscuri pentru afacerea dvs. sunt neînțelegerile sau ipotezele false despre problemele, necesitățile și dorințele potențialilor dvs. clienți. Acest exercițiu vă ajută să diminuați acest risc și vă oferă informații valoroase care vă vor permite să creați produsul și să setați procesele de vânzare potrivite.
Cine are nevoie de el?	Toți antreprenorii care deschid o companie nouă, lansează un produs nou sau lansează o campanie de marketing nouă..
Când aveți nevoie de el?	Pre start-up [x] Afacere la etapa de creștere [x] IMM la etapa de maturitate [x] La etapa de inițiere a unei companii sau a unui proiect nou..
Ce informații relevante veți obține?	În acest ghid găsiți informații care vă vor ajuta să identificați problemele cu care se confruntă clienții dvs. potențiali, de ce acestea sunt o problemă și cum sunt ele soluționate în prezent.

Completați înainte de a începe interviurile despre probleme

Probleme care trebuie soluționate:	Cine are aceste probleme:
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

Completați după finalizarea interviurilor despre probleme

Segmentele de clienți:	Problemele / provocările / disconfortul:
1 Capacitatea de plată:	1 Intensity of problem:

2 Capacitatea de plată:	2 Intensitatea problemei:
3 Capacitatea de plată:	3 Intensitatea problemei:
4 Capacitatea de plată:	4 Intensitatea problemei:
5 Capacitatea de plată:	5 Intensitatea problemei:

Pasul 1:

Identificați problema care trebuie soluționată

Enumerați problemele, disconfortul sau provocările clienților dvs. potențiali, pe care planificați să le soluționați. Enumerați aceste probleme la secțiunea „Probleme care trebuie soluționate”.

Dacă nu aveți încă o idee specifică despre produsele sau serviciile pe care le veți vinde, gândiți-vă la provocările sau problemele cu care se confruntă oamenii de pe piața dvs. estimată și pe care aceștia încearcă să le soluționeze. Și mai bine ar fi dacă acești clienți potențiali plătesc astăzi pentru o soluție, dar nu sunt mulțumiți de soluțiile disponibile la momentul dat.

Pasul 2:

Identificați cine are problema (clienții potențiali)

Pentru a înțelege pe deplin problema pe care încercați să o soluționați, trebuie să înțelegeți persoana sau organizația care se confruntă cu această problemă. La secțiunea „Cine are aceste probleme”, descrieți, cât mai amănunțit posibil, clientul sau clienții potențiali care se confruntă cu problemele pe care deja le-ați identificat. La prima linie, notați numele sau descrierea clienților potențiali care au problema pe care ați notat-o la prima linie din partea stângă. Continuați la fel și la restul liniilor.

Pasul 3:

Pregătiți-vă pentru interviuri

Interviurile despre probleme sau interviurile cu clienți potențiali despre necesitățile și problemele lor le oferă antreprenorilor un mod structurat de a afla informații chiar de pe piață. Astfel, veți afla dacă ceea ce credeți că sunt problemele clienților dvs. sunt

recunoscute de fapt de către clienții potențiali drept probleme sau provocări care trebuie soluționate.

La realizarea unui „Interviu despre probleme” sau a unei scurte discuții cu un client potențial, trebuie să încercați să înțelegeți 5 lucruri:

1. Care este problema clientului meu?
2. De ce este o problemă?
3. Cine are această problemă?
4. Cum soluționează ei această problemă în prezent?
5. De ce soluțiile actuale nu sunt suficient de bune?

Trebuie să realizați cel puțin 10 interviuri despre probleme înainte de a decide cum să procedați în continuare. Totuși, vă încurajăm ca o dată la 6 luni să continuați să faceți mai multe interviuri despre probleme, pentru a vă asigura că sunteți întotdeauna la curent cu necesitățile actuale și cu dorințele în schimbare ale clienților dvs.

Informațiile pe care le aflați din interviurile despre probleme vă vor permite ulterior să alegeți produsele și serviciile pe care să le oferiți, să stabiliți prețul cu care să le vindeți, cum să vă promovați sau să faceți publicitate afacerii dvs. și cum să mențineți fidelitatea clienților.

Pasul 4:

Stabiliți un obiectiv și o ipoteză pentru interviurile dvs.

Înainte de a merge să discutați cu potențiali clienți ca parte a „Interviurilor despre probleme”, trebuie mai întâi să stabiliți un obiectiv și o ipoteză pentru aceste interviuri. Obiectivul dvs. trebuie să indice ce informații specifice doriți să primiți sau să înțelegeți de la clientul dvs. potențial.

Prin ipoteză ar trebui să estimați câți dintre clienții potențiali pe care îi intervievați vor răspunde într-un anumit mod, pentru a dovedi informațiile pe care le-ați aflat. De exemplu, dacă obiectivul Angelei a fost „de a determina dacă oamenii bogați din oraș caută sau au căutat activ noi rețete pentru a găti acasă”, ipoteza ei ar putea fi „cel puțin doi din cinci oameni bogați pe care îi voi intervieva au căutat și au cumpărat anterior produse alimentare exotice pentru a găti acasă.” Dacă trei din cinci persoane cu care Angela va discuta vor spune că au făcut acest lucru, atunci Angela va avea indicația că există o „necesitate” pentru care clienții săi potențiali sunt dispuși să plătească pentru a o soluționa. Dacă nicio persoană sau doar o singură persoană cu care va vorbi va spune că anterior a căutat la piață produse alimentare exotice, atunci Angela va trebui să identifice o altă problemă sau un alt grup-țintă de clienți.

Scrieți un scenariu

Este util să aveți un „scenariu” cu întrebări pregătite să le adresați persoanei pe care o intervievați, pentru a vă asigura că la fiecare interviu veți primi răspunsurile de care aveți nevoie la cele mai importante întrebări. Cu toate acestea, nu trebuie să vă limitați la întrebările pe care le scrieți în scenariu. În schimb, dacă auziți persoana pe care o intervievați spunând ceva interesant despre cum s-a simțit, cum a soluționat problema anterior sau ce preocupări are – trebuie să fiți întotdeauna gata să puneți întrebări suplimentare pentru a afla mai multe și a înțelege mai bine necesitatea clientului.

Întrebările adresate în timpul interviului trebuie să fie „deschise” și menite să determine persoana interviuată să-și împărtășească întâmplările și emoțiile/reflecțiile legate de un moment în care a întâmpinat problema pe care încercați să o soluționați. Trebuie să începeți cu întrebări deschise și generale, iar apoi să continuați cu întrebări care au legătură specifică cu obiectivul interviului dvs.

Iată un exemplu de scenariu pe care îl puteți utiliza sau adapta pentru propriul interviu despre probleme:

1. Care este cea mai dificilă parte a [problemei]?
2. Îmi puteți descrie ultima oară când s-a întâmplat?
3. De ce a fost greu?
4. Ce ați făcut pentru a soluționa această problemă?
5. Ce nu a mers bine la soluțiile pe care le-ați încercat?

Creați un plan

Înainte de a vă intervieva clienții potențiali, creați un plan referitor la persoanele cu care veți vorbi și la modul în care veți ghida conversația. Țineți cont de grupul țintă pe care l-ați identificat ca potențiali clienți. Pe măsură ce vă pregătiți, rețineți următoarele:

Ce trebuie să faceți:

- ☐ **Nu uitați de obiectivul dvs.** Pe măsură ce vă implicați într-o conversație cu potențialul dvs. client, asigurați-vă că la sfârșitul discuției aveți date care să vă susțină sau să vă nege ipoteza.
- ☐ **Discutați față în față.** Scopul dvs. este de a avea o conversație deschisă cu potențialul dvs. client și de a afla mai multe despre experiența sa anterioară, reacțiile emoționale și istoria din spatele problemei. Cel mai bun mod de a afla aceste informații este de a avea o conversație față în față cu interlocutorul.
- ☐ **Ascultați, întrebați și faceți notițe.** În timpul conversației, dvs. trebuie să vorbiți mai puțin de 20% din durata acesteia. Interviul despre probleme este momentul în care dvs. puteți să aflați informații și să vă ascultați clientul. Timpul dvs. ca să vorbiți va veni mai târziu.

Ce nu trebuie să faceți:

- ☐ **Nu vindeți.** Acesta nu este momentul pentru ca dvs. să-i vindeți clientului produsul sau serviciul dvs. drept soluție. În caz contrar, veți determina persoana cu care discutați să adopte o poziție părtinitoare în favoarea produsului sau serviciului dvs. Aceasta înseamnă că persoana dată ar putea să vă spună că are o problemă mare și ar dori să cumpere soluția dvs. Mai târziu, însă, nu va plăti niciodată pentru produsul sau soluția dvs. Prin urmare, cel mai bine este să

ascultați cum abordează astăzi clienții potențiali problema și să vă păstrați mesajele de vânzare pentru mai târziu.

- ❑ **Nu discutați despre viitor.** Clientul dvs. știe despre viitor tot atât de multe ca și dvs. – adică nimic. Clienții cu bune intenții vă pot spune că ar dori să plătească pentru o soluție sau să-și facă timp pentru a-și soluționa problemele în viitor. Mai important pentru dvs. este să aflați dacă anterior au încercat sau nu să soluționeze problema și cum au făcut-o. Faptele sunt mai importante decât ipotezele. „Cred că voi cumpăra mai multe produse alimentare ecologice pe viitor” ar putea fi o ipoteză a clientului dvs. Mai important pentru dvs. este să aflați dacă anterior acea persoană a cumpărat și mâncat produse alimentare ecologice, cât de frecvent a făcut-o și cât a plătit. Există riscul ca potențialii dvs. clienți să vă spună că ar dori să cumpere produse alimentare ecologice, iar atunci când vă oferiți să i le vindeți, dorința de a cumpăra astfel de produse nu este suficientă pentru ca aceștia să plătească mai mult decât pentru produsele tradiționale.
- ❑ **Nu pierdeți prea mult timp.** Întregul interviu despre probleme ar trebui să dureze între cinci și cincisprezece minute. Cu siguranță nu doriți să supărați potențialul client pierzându-i timpul – deci puneți întrebările de care aveți nevoie într-un mod eficient. Dacă persoana interviuată dorește să vă împărtășească mai multe, nu ezitați să extindeți conversația.

Cheia succesului unui interviu despre probleme:

1. **Concentrați-vă asupra reacțiilor emoționale.** Emoțiile asociate cu problema pe care clienții dvs. potențiali încearcă să o evite sau cele asociate cu soluția pe care o caută vor fi ulterior esențiale atunci când veți convinge pe cineva să vă cumpere produsul sau serviciul. De exemplu, dacă persoanele spun că sunt „speriate” deoarece „nu au încredere” în concurentul dvs., atunci le puteți oferi ulterior acestor persoane „liniște sufletească lucrând cu un partener de încredere”. Asigurați-vă că notați reacțiile emoționale care apar în timpul interviurilor despre probleme.
2. **Aflați cât cheltuie.** Dacă un client potențial își soluționează în prezent propria problemă, aflați cât timp, bani și energie cheltuie pentru a obține o soluție. Acest lucru vă va ajuta ulterior să evaluați cât de mulți bani puteți cere sau cât timp ar putea dori clientul dvs. să aștepte pentru a primi soluția dvs.
3. **Aflați cum găsesc soluții.** Vorbesc cu prietenii și familia? Caută pe internet? Merg la piața locală? Toate locurile unde segmentul dvs. de clienți caută la momentul de față cum să-și soluționeze problema vă vor oferi ulterior informații despre unde ar trebui să faceți publicitate produsului sau serviciului dvs.
4. **Ascultați mai multe întâmplări despre o anumită problemă.** Poate că motivul pentru care o problemă era dificilă a fost pentru că era diferită de fiecare dată când clientul o întâmpina. Prin urmare, încercați să ascultați și să faceți notițe despre cel puțin trei întâmplări diferite când clientul potențial s-a confruntat și a încercat să soluționeze o anumită problemă.
5. **Folosiți Metoda celor „5 De ce?” pentru a ajunge la problemele principale.** Pentru a înțelege dorința profundă și provocarea asociată problemei pe care încercați să o soluționați, adresați pe rând cinci întrebări „De ce” clientului dvs. potențial pentru a afla mai multe.

Pasul 7:

Realizați 5 sau mai multe interviuri despre probleme

Cu ajutorul scenariului și planului pe care l-ați creat ca ghid, discutați cu cinci sau mai mulți clienți potențiali despre provocările cu care se confruntă, legate de problema pe care compania dvs. intenționează să o soluționeze.

Pasul 8:

Segmentați clienții potențiali

Atunci când analizați notițele făcute la interviuri, grupați-vă clienții potențiali și definiți fiecare dintre necesitățile lor unice. Elementul care va uni fiecare grup (sau „segment de clienți”) nu va fi neapărat vârsta, locul de reședință sau personalitățile similare, ci frustrarea reciprocă față de o problemă comună și dorința lor ca dvs. să o soluționați.

Trebuie să observați dacă fiecare segment de clienți are o capacitate „puternică”, „medie” sau „slabă” de a plăti pentru o soluție (pentru moment, această observație se va baza pe intuiția sau ipoteza dvs.). De asemenea, notați „intensitatea problemei” cu care se confruntă segmentul de clienți – adică, notați dacă dificultatea și durerea cu care se confruntă clientul dvs. potențial în timp ce trăiește cu această problemă este „mare”, „medie” sau „mică”.

Pasul 9:

Realizați alte 5 sau mai multe interviuri despre probleme

Reflectând asupra celor învățate din interviurile anterioare despre probleme și în funcție de segmentarea clienților dvs. potențiali, ajustați-vă scenariul și grupul de persoane pe care intenționați să le intervievați. Dacă un segment vă pare mai promițător, concentrați-vă să discutați cu mai mulți clienți potențiali din acel segment, pentru a afla mai multe despre provocările și dorințele lor actuale. După interviuri, realizați încă o dată exercițiul de segmentare.

Pasul 10:

Selectați un segment de clienți și problema de soluționat

În baza faptelor pe care le-ați colectat din interviuri și a grupării segmentelor de clienți, selectați cel mult trei probleme principale pe care noua dvs. afacere sau produs să le soluționeze. Cel mai bun scenariu este să selectați un segment de clienți foarte specific, cu o capacitate de plată „puternică”, care se confruntă cu o problemă foarte specifică, de o intensitate „mare”. În acest caz, probabilitatea ca să-i puteți vinde acestui segment de clienți o soluție va fi mai mare.

Un alt factor important la care să atrageți atenția este dacă acest segment de clienți încearcă în prezent să soluționeze problema sau plătește deja pentru o soluție. Dacă potențialul client nu caută o soluție la problema pe care ați identificat-o, probabil vă va fi greu să-l convingeți să plătească pentru soluția dvs.

Versiunea Online



Citește mai mult

Ghidul Micului Business poate fi descărcat și utilizat gratuit. Accesați link-urile pentru versiunile în Română, Rusă, Engleză!

Contactați-ne dacă aveți întrebări, sugestii, recomandări.

Contactează-ne!



Instrumentul 4.4: Analiza costurilor

De ce este important acest subiect?	Pentru a vă asigura că sunteți pregătiți să obțineți profituri este extrem de important să aveți o înțelegere de bază a costurilor necesare pentru a produce o unitate din produsul sau serviciul dvs. Cu ajutorul acestui instrument veți putea stabili prețurile corecte pentru produsele dvs. și veți fi în măsură să identificați metode de a reduce cheltuielile ca organizație.
Cine are nevoie de el?	Toate firmele.
Când aveți nevoie de el?	Pre start-up [x] Afacere la etapa de creștere [x] IMM la etapa de maturitate [X] La etapa de inițiere a afacerii sau la introducerea unui nou produs/serviciu.
Ce informații relevante veți obține?	Veți determina costul de realizare a fiecărui produs, marja de profit per produs și pragul de rentabilitate lunar. Determine what it costs you to make each product, what is your profit margin per product, and estimate what is your monthly break-even point.

Pasul 1:

Obținerea profitului din vânzări

În calitate de proprietari de afaceri, pe lângă realizarea unui produs sau serviciu minunat, trebuie să-l vindeți și să obțineți profit. Aceasta înseamnă că prețul unui produs trebuie să fie mai mare decât toate costurile asociate cu realizarea și vânzarea acestuia. Prețul unui produs minus costurile sale constituie „marja”, care poate reprezenta un profit (marjă pozitivă) sau o pierdere (marjă negativă).

$$\text{Preț} - \text{Cost} = \text{Profit/Pierdere}$$

Dacă marja dvs. de profit este peste zero (prețul dvs. este mai mare decât costul produsului dvs.), afacerea dvs. câștigă bani de fiecare dată când vindeți produsul. Dacă marja dvs. de profit este sub zero (costurile produsului sunt mai mari decât prețul), afacerea dvs. pierde bani de fiecare dată când vindeți acel produs. În acest caz, cu cât mai multe articole vindeți, cu atât mai mulți bani pierde afacerea dvs.!

Iată de ce este atât de important să știți cât vă costă realizarea fiecărui produs sau prestarea unui serviciu, apoi să stabiliți un preț pentru acel produs sau serviciu mai mare decât costul.

Pasul 2:

Identificarea costurilor directe

Alegeți unul dintre produsele sau serviciile dvs. și scrieți toate costurile care sunt asociate direct cu producerea și vânzarea unei unități.

Costuri directe pentru produs: _____

Pasul 3:

Articolul	Costul
Costul total:	

Deși ar putea fi dificil, este foarte important să determinați ce parte a costurilor poate fi asociată vânzării unei singure unități de produs sau serviciu. Dacă aveți nevoie, faceți niște estimări și verificați-le ulterior. În continuare avem un exemplu de estimare a costurilor foarte mici. Dacă un brutar are nevoie de aproximativ un kilogram de făină (care costă circa 15 lei) pentru a coace 100 de pâini, vom nota un cost direct de aproximativ 0,15 lei (15 bani) pentru făină pentru fiecare pâine.

La această etapă nu trebuie să vă faceți griji să indicați exact sumele corecte. În schimb, lucrați pentru a estima cât mai aproape fiecare cost direct asociat cu producerea și vânzarea unei unități de produs sau serviciu. Mai târziu, după ce vindeți produsul și urmăriți cheltuielile, aceste sume pot fi actualizate pentru a fi mai exacte.

După ce ați notat toate costurile dvs. directe pentru produs/serviciu, adunați-le și scrieți suma totală în partea de jos. Cifra obținută reprezintă „costul” produsului sau serviciului, care ulterior vă va ajuta să evaluați prețul produsului sau serviciului.

Repetăți acest pas pentru fiecare dintre produsele și serviciile dvs.

Lista cu prețurile produselor

În continuare, scrieți denumirea fiecărui produs sau serviciu, cum vindeți o unitate („per kilogram” sau „per oră”, sau „per pachet a câte cinci”) și prețul curent per unitate, pentru a compara prețurile pentru fiecare dintre produsele și serviciile dvs. cu costurile directe per unitate.

Prețul produsului

Produsul	Unitatea de vânzare	Prețul per unitate

Pasul 4:

Analiza prețului versus costul produsului

Apoi, marcați toate prețurile care sunt egale sau mai mici decât costul de producere și vânzare a unei unități.

Pe lângă aceasta, examinați prețul fiecărui produs și serviciu și marcați toate prețurile care sunt cu mult mai mari decât prețul/costul unor soluții alternative (produse similare sau alte modalități de a soluționa aceeași problemă pe care o soluționează compania dvs.).

Analiza prețului versus analiza costului

Produsul	Prețul per unitate	Produsul	Costurile per unitate

Exemplu:

Produsul	Prețul per unitate	Produsul	Costurile per unitate
Tricouri	150 lei	Tricouri	75 lei
Pulovere	300 lei	Pulovere	300 lei
Mănuși	150 lei	Mănuși	250 lei
Pantaloni	800 lei	Pantaloni	750 lei
Pantaloni scurți	500 lei	Pantaloni scurți	300 lei
Sandale	450 lei	Sandale	500 lei

Produsele și serviciile pe care tocmai le-ați marcat reprezintă riscuri pentru afacerea dvs. Acum că ați identificat unde sunt aceste riscuri, puteți începe să lucrați pentru a diminua (sau reduce) fiecare risc. Produsele care nu aduc profit (marcate cu roșu) reprezintă un risc, deoarece veți pierde bani la fiecare unitate a acestui produs sau serviciu pe care îl veți vinde – cu cât mai mult veți vinde, cu atât mai mulți bani veți pierde! De asemenea, produsele cu suprapreț (marcate cu bold) prezintă riscul ca clienții să nu fie dispuși să plătească bani în plus atunci când există modalități alternative de soluționare a aceleiași probleme.

Pasul 5: Analiza produselor și a pieței

Examinați articolele cu roșu și analizați dacă puteți mări prețul, scădea costurile directe sau ambele. Întrebați-vă: „este posibil să fac prețul mai mare decât costul articolului?” Dacă nu, s-ar putea să fiți nevoiți să eliminați acest produs/serviciu din afacerea dvs. Excepție fac „articolele vândute în pierdere” sau produsele pe care le alegeți intenționat să le vindeți pentru o pierdere financiară, pentru a încuraja o mai bună cunoaștere a brandului sau loialitatea clienților. Gândiți-vă la această pierdere ca la niște cheltuieli de marketing. Deși este o practică pe care organizațiile mari o utilizează frecvent, fiți foarte prudenți să vindeți în pierdere dacă sunteți abia la început de afacere, fiindcă acest lucru poate duce la mari dificultăți în fluxul de numerar sau la o lipsă a valorii percepute față de calitatea produselor dvs.

De asemenea, analizați cu atenție articolele marcate cu bold. Aveți dovezi că clienții dvs. sunt dispuși să plătească un preț mai mare pentru produsul dvs., comparativ cu produse similare, mai ieftine? Gândiți-vă cum le veți explica clienților curioși de ce ar trebui să plătească mai mult pentru a vă cumpăra produsul sau serviciul. Descrieți ce vă diferențiază.

Mai multe informații despre acest subiect găsiți la Instrumentul 4.6 : Strategii de stabilire a prețului.

Pasul 6: Analiza pragului de rentabilitate

Pragul dvs. de rentabilitate vă ajută să aflați câte unități de produse sau servicii trebuie să vindeți pentru a achita toate cheltuielile companiei dvs. Cunoșcând această cifră, puteți stabili obiective operaționale/de vânzări utile pentru echipa dvs., pentru a asigura durabilitatea și dezvoltarea companiei.

În mod similar, dacă planificați o afacere nouă, analiza „pragului dvs. de rentabilitate” vă va ajuta să determinați cât de rezonabil sau probabil este pentru afacerea dvs. să vândă atât de multe unități. Dacă, după calculare, determinați că pragul dvs. de rentabilitate pare prea înalt, aveți trei opțiuni.

1. Puteți găsi o modalitate de a vinde mai multe produse. Aceasta ar putea însemna să schimbați locul de vânzare, să modificați orele de lucru ale magazinului, să promovați produsele mai mult, să le oferiți clienților o asistență mai bună sau multe alte strategii.
2. Ați putea încerca să reduceți costurile directe ale producerii și vânzării produsului. De exemplu, ați putea cumpăra materiale în vrac, la un preț mai mic, sau ați putea vinde produsul cu un ambalaj sau un material de ambalare mai ieftin.

3. Ați putea crește prețul produsului sau serviciului. Rețineți, totuși, că ridicarea prețului peste bugetul sau disponibilitatea clienților de a plăti îi poate descuraja pe ultimii să vă cumpere produsul sau serviciul.

Calcularea pragului de rentabilitate pentru companiile care vând doar un produs sau serviciu este mult mai simplă decât pentru cele care vând mai multe produse și servicii. Prin urmare, dacă compania dvs. are un produs sau serviciu de bază, iar pe lângă acesta mai există alte produse și servicii secundare și aparent nesemnificative, cel mai ușor vă va fi să calculați pragul de rentabilitate pentru produsul principal al companiei dvs. De asemenea, trebuie să știți că vânzările celorlalte produse și servicii îi vor aduce companiei profit suplimentar.

PRAGUL DE RENTABILITATE PENTRU UN PRODUS

Pragul de rentabilitate se calculează după formula de mai jos: împărțiți costurile dvs. fixe la marja de profit sau prețul produsului dvs. minus costurile directe.

$$\text{Pragul de rentabilitate} = \text{costurile fixe} / (\text{prețul} - \text{costurile directe})$$

Prag de rentabilitate: Numărul de unități pe care trebuie să le vindeți într-o lună pentru a începe să obțineți profit.

Costuri fixe: Costurile asociate cu desfășurarea afacerii dvs. timp de o lună, care nu se schimbă în funcție de numărul de produse pe care le vindeți.

Preț: Prețul cu care vindeți o unitate a produsului dvs.

Costuri directe: Costurile asociate cu vânzarea unei unități a produsului dvs. [a se vedea pasul 2].

La finalul calculului de mai sus, cifra obținută reprezintă cantitatea de unități ale acestui produs sau serviciu pe care trebuie să le vindeți într-o lună, pentru a plăti toate cheltuielile companiei. Profitul, însă, va fi egal cu zero. Dacă compania dvs. va vinde mai multe unități decât această cifră, veți obține un profit pe care îl puteți utiliza pentru dezvoltarea companiei.

PRAGUL DE RENTABILITATE PENTRU MAI MULTE PRODUSE

Pentru a calcula pragul de rentabilitate pentru companiile care vând mai multe produse, va trebui să estimați raportul dintre numărul fiecărui produs care va fi vândut într-o lună (îl vom numi „mix de vânzări”). Dacă aveți deja o afacere, examinați toate datele pe care le-ați colectat deja despre produsele care se vând mai frecvent. Dacă planificați să inițiați o afacere, discutați cu alți proprietari de afaceri similare, pentru a estima modul de calculare a mixului dvs. de vânzări. Pe lângă mixul de vânzări, va trebui să cunoașteți costurile fixe, prețul și costurile directe asociate cu fiecare produs sau serviciu.

Vă recomandăm să utilizați o foaie de calcul pentru a calcula pragul de rentabilitate pentru mai multe produse, fiindcă aceasta vă va permite să testați rapid modul în care ajustarea mixului dvs. de vânzări va afecta pragul de rentabilitate pentru fiecare produs. Formula pentru pragul de rentabilitate pentru mai multe produse:

$$\text{PR} = \frac{\text{CF}}{[\text{MVa} * (\text{Pa} - \text{CDa})] + [\text{MVb} * (\text{Pb} - \text{CDb})] + [\text{MVC} * (\text{Pc} - \text{CDc})]}$$

Prag de rentabilitate: PR
Costuri fixe: CF
Mix de vânzări (%) pentru produsul A: MVa
Prețul produsului A: Pa
Costurile directe ale produsului A: CDa

După ce ați calculat PR, înmulțiți-l cu MV pentru a determina PR pentru fiecare produs.

$PR * MVa = PR$ pentru produsul A

$PR * MVb = PR$ pentru produsul B

$PR * MVc = PR$ pentru produsul C

Pasul 7:

Analiza pragului de rentabilitate

Analizați cât de realist este pragul de rentabilitate pe care l-ați calculat. Dacă este realist, continuați cu elaborarea planului de marketing. Dacă pragul de rentabilitate vi se pare prea înalt, analizați cum să creșteți prețul produsului dvs., să reduceți costurile directe sau să creșteți vânzările.

Versiunea Online



Citește mai mult

Ghidul Micii Business poate fi descărcat și utilizat gratuit. Accesați link-urile pentru versiunile în Română, Rusă, Engleză!

Contactați-ne dacă aveți întrebări, sugestii, recomandări.

Contactează-ne!



Instrumentul 4.5: Formarea unui buget operațional

De ce este important acest subiect?	Planificarea atentă este cheia profiturilor, iar profiturile sunt cheia succesului unei afaceri. Unul dintre cele mai importante instrumente de planificare pentru compania dvs. este bugetul operațional.
Cine are nevoie de el?	Toți proprietarii de afaceri.
Când aveți nevoie de el?	Pre start-up [x] Afacere la etapa de creștere [x] IMM la etapa de maturitate [x] Niciodată nu este prea devreme sau prea târziu să vă desfășurați afacerea în baza unui plan.
Ce informații relevante veți obține?	O prezentare generală a modului în care puteți crea un buget operațional + sfaturi despre cum să-l utilizați pentru a administra o companie profitabilă.

Pasul 1:

Ce este un buget?

Majoritatea oamenilor se gândesc la buget din punctul de vedere al unei gospodării. Știți care vă sunt veniturile și cheltuielile și puteți planifica, practic, cât trebuie să cheltuiți lunar și când trebuie să economisiți bani. Bugetul unei afaceri este foarte similar! El vă permite să vă urmăriți veniturile și cheltuielile, să faceți prognoze, să stabiliți ținte și să faceți planuri! Fără ținte pentru viitor, nu veți putea să vă măsurați succesele sau să decideți dacă aveți nevoie de o schimbare. Cu alte cuvinte, un buget operațional este foaia dvs. de parcurs spre profituri.

Mulți oameni își planifică bugetul personal în minte. Ei se gândesc astfel: „Știu ce salariu și ce cheltuieli de bază am (chirie, utilități, mâncare, etc.), nu e nevoie să-mi scriu toate astea”. Mulți proprietari de afaceri fac același lucru și încearcă să-și gestioneze compania cu ajutorul „intuiției”. Dacă bugetul lunar al gospodăriei ați putea să-l planificați în minte, pe cel al companiei dvs. TREBUIE să-l aveți în formă scrisă.

Înțelegeți: Bugetul NU este un document contabil de care trebuie să se ocupe contabilul dvs. Contabilii (mai ales în Moldova) sunt magicieni ai numerelor, concentrați pe raportarea către autoritățile de stat. Ei nu știu de ce este nevoie pentru a vă desfășura afacerea, ci doar cum să raporteze ceea ce faceți, indiferent dacă situația este bună sau rea. Desfășurarea afacerii dvs. ține exclusiv de responsabilitatea dvs., prin urmare dvs. sunteți cei care trebuie să formuleze și să păstreze singuri bugetul – **până la urmă, sunt banii dvs.**

Pasul 2:

De ce aveți nevoie de un buget operațional formal

Pentru început, haideți să clarificăm un lucru – în afaceri, aveți o singură misiune: să obțineți profit. Doar așa veți putea să vă asigurați un salariu dvs. și angajaților dvs. și să vă păstrați visul în viață. Fără profituri, compania dvs. este doar un hobby care va dispărea repede. Bugetul este harta dvs. spre profitabilitate. Dacă o veți urma, veți ajunge acolo. Dacă nu aveți o hartă, vă veți rătăci.

După ce v-ați format bugetul, veți începe să vă stabiliți anumite ținte: cât trebuie să vindeți, care ar trebui să fie costurile dvs., care ar trebui să fie costul forței de muncă, etc. După ce le-ați stabilit, trebuie să vă completați bugetul în fiecare perioadă bugetară (mai multe detalii veți afla la pasul 3), pentru a vă verifica progresul. Acest lucru vă va permite să vedeți și să corectați problemele. Fără acest proces iterativ de stabilire a țăintelor, evaluare a progresului și efectuare a schimbărilor, e ca și cum ați zbura legați la ochi.

Pentru a face toate aceste lucruri, aveți nevoie de un buget în scris, pe care să-l actualizați periodic. Formatul efectiv al bugetului poate să fie diferit în funcție de sectorul economic, iar pe internet puteți găsi modele bune. Pentru scopul urmărit de noi, vă rugăm să consultați Fișa de lucru: Bugetul operațional ca exemplu.

Pasul 3: Perioada bugetară

Una dintre deciziile pe care trebuie să le luați din timp ține de perioada dvs. bugetară (cu alte cuvinte, cât de des îl veți completa). Acest lucru va depinde foarte mult de sectorul economic și circumstanțele dvs. Iată câteva îndrumări de prim nivel pe care le puteți lua în considerare:

- ☐ **Regularitatea** – trebuie să țineți pasul cu bugetul dvs. Dacă veți decide să țineți un buget săptămânal, s-ar putea să vă treziți cu prea multă muncă. Dacă nu vă veți completa bugetul cu suficientă regularitate, nu veți putea să observați tendințele și să faceți corectările necesare.
- ☐ **Comparabilitatea** – ar trebui să puteți compara perioadele bugetare între ele. Pentru aceasta, va trebui să aveți fixați niște parametri cheie, de ex. numărul de zile în perioada bugetară. Din acest motiv, lunile calendaristice nu sunt întotdeauna cele mai potrivite.

Vă recomandăm o perioadă bugetară de 4 săptămâni (28 de zile). Acest lucru se potrivește criteriilor de mai sus și vă ajută să fixați variabilele de vânzări (de ex., fiecare buget are același număr de zile și același număr de weekenduri în raport cu zilele săptămânii). Pentru multe companii, mai ales pentru comercianții cu amănuntul tradiționali, acest lucru este logic. Alegeți, însă, perioada potrivită pentru dvs. Unele companii folosesc lunile calendaristice. Altele au bugete săptămânale.

Notă privind veniturile/cheltuielile: Toate aspectele unui buget trebuie luate în considerare pe baza „contabilității de angajamente”. Este un termen contabil ce înseamnă că dvs. trebuie să înregistrați vânzările sau achizițiile în momentul în care le faceți, nu când trimiteți sau primiți banii. Acest lucru vă va permite să vizualizați afacerea dvs. în perioada pe care ați stabilit-o clar.

Pasul 4: TVA-ul și impozitele

Cum ar trebui să reflectați impozitele în bugetul dvs.? Este o întrebare complicată, care vă direcționează la o întrebare de bază: ce reprezintă impozitele pentru compania mea? Răspunsul – niște cheltuieli, ca oricare altele. Din acest motiv trebuie să includeți impozitele în bugetul dvs., ori de câte ori ele există. De exemplu, dacă îi plătiți vânzătorului dvs. 7.000 de lei lunar, această sumă nu este cea pe care o cheltuiți pentru salariu. Trebuie să înregistrați ceea ce plătiți, nu ceea ce primesc angajații. Iată de ce, bugetul dvs. pentru salarii trebuie să fie scris astfel: **7.000 de lei + impozitele** pentru angajatul respectiv. Același lucru este valabil și pentru taxele lunare pentru resursele de naturale, impozitul pe avere etc.

TVA-ul este o excepție. Din cauza modului în care este calculat și achitat, cel mai bine este să vă gândiți la TVA altfel decât la alte impozite. TVA-ul nu reprezintă nici venit, nici cheltuială. Cel mai bine este să priviți TVA-ul ca pe niște „bani ai statului”, pe care doar îi țineți o perioadă.

Din acest motiv, nu trebuie să indicați TVA-ul în bugetul dvs. – nici la categoria vânzări, nici la categoria cheltuieli. Acest lucru va simplifica lucrurile considerabil pentru dvs.

Organizarea bugetului dvs.

Pentru a vă organiza bugetul, trebuie mai întâi să vă clasificați veniturile și cheltuielile pe categorii. Multe decizii vor depinde de tipul companiei pe care o aveți, însă mai există câteva categorii de top care vor fi constante. Din nou, consultați Fișa de lucru: Bugetul operațional pentru a vedea un exemplu.

3.1 Veniturile/vânzările

Prima secțiune din bugetul dvs. trebuie să fie veniturile/vânzările. În această secțiune trebuie să vă clasificați veniturile în fluxuri clare pe care doriți să le urmăriți. Aceasta clasificare va fi diferită pentru fiecare companie. S-ar putea să doriți să urmăriți vânzările online versus vânzările din magazin. S-ar putea să doriți să urmăriți diferite categorii de produse.

Luând ca exemplu un restaurant, s-ar putea să alegeți următoarele categorii:

- ☐ Vânzările de produse alimentare
- ☐ Băuturile nealcoolice
- ☐ Berea și vinul
- ☐ Vânzările de cocktailuri și lichior
- ☐ Produse (tricouri, autocolante etc.)

În acest exemplu, ne-am definit categoriile de produse foarte clar, însă nu ne-am aprofundat prea mult (de exemplu, categoria „Mâncare” nu este divizată în „aperitive, supe, primul fel, desert, prânz, cină”). Pentru unele companii s-ar putea să fie bine să aibă categorii generale. Altele ar putea dori categorii mai detaliate. Important este să găsiți un echilibru între ceea ce puteți raporta în permanență și detaliile de care aveți nevoie.

La fiecare categorie veți raporta veniturile pe care le-ați obținut din acele vânzări pentru perioada respectivă, astfel încât să știți cât venit obțineți și ce procent reprezintă acesta din venitul dvs. total.

3.2 Costul bunurilor vândute (CBV)

Una dintre cele mai importante părți ale creării bugetului dvs. este să înțelegeți CBV. Consultați Instrumentul 4.4: Analiza costurilor pentru sfaturi referitoare la calcularea costurilor per produs. După ce știți cât costă fiecare produs pe care îl vindeți, puteți să grupați aceste informații împreună, să le combinați cu informațiile despre vânzări și să vedeți care este costul general al bunurilor vândute.

Ar putea fi o idee bună pentru bugetul dvs. să urmăriți CBV ale dvs. în aceleași categorii ca și vânzările. Luând exemplul nostru de mai sus, puteți spune că în categoria „Mâncare” ați avut vânzări de 150.000 de lei și un CBV de „52.000” de lei sau 35%. Este o comparație clară și ușoară. Țineți cont de acest lucru atunci când vă alegeți categoriile atât pentru venituri, cât și pentru CBV.

Nota 1: Forța de muncă ar trebui inclusă în CBV?

Bună întrebare. Răspunsul este „depinde”, dar probabil că nu trebuie. În Instrumentul 4.4: Analiza costurilor veți vedea că costul forței de muncă este inclus în costul produsului. Este rezonabil să faceți acest lucru când stabiliți un preț, dar deseori nu este practic într-un buget. De ce? Deoarece costurile forței de muncă sunt deseori fixate în contracte rigide. Oamenii pot să fie plătiți pe oră sau să aibă un salariu fix. De regulă, ei nu sunt plătiți în funcție de numărul de tacos pe care îi prepară (dacă luăm ca exemplu un restaurant). Prin urmare, costurile forței de muncă nu vor putea fi clar urmărite cu alte CBV, iar din această cauză trebuie incluse într-o categorie separată.

Nota 2: CBV nu poate fi teoretic!!

Deși este foarte important să creați o analiză a costurilor per produs, acest lucru nu este suficient. Va trebui, de asemenea, să faceți periodic inventarierea produselor pentru a identifica pierderi sau probleme neașteptate. S-ar putea ca unele produse să se strice sau să se piardă. Acest lucru trebuie reflectat în CBV-ul dvs. Vă recomandăm să faceți o inventariere completă în conformitate cu categoriile dvs. de CBV în fiecare perioadă bugetară pe care o alegeți.

3.3 Cheltuielile pentru forța de muncă și salarii

În această secțiune, trebuie să adunăm toate cheltuielile pentru forța de muncă și salarii. Asigurați-vă că includeți toți angajații dvs. și impozitele pe salariile lor! Suma totală pe care o obțineți trebuie să reflecte cheltuielile dvs. pentru salarii. De obicei, este bine să clasificați salariile după denumirea postului sau echipă. În exemplul cu restaurantul, într-o categorie i-am pune pe „bucătari” și „chelnieri”, iar în altele separate – „contabilitatea” și „administrația”. În fiecare companie va fi diferit. Dvs. trebuie să alegeți acele categorii care vă vor ajuta să vedeți impactul pe care îl au aceste salarii asupra afacerii dvs. și vă vor permite să luați decizii bune cu referire la controlul costurilor și aprecierea contribuției echipei dvs. ca procent din vânzări.

Ar trebui să includeți și salariul dvs. aici?

DA!!!! Sunteți proprietarul afacerii și o parte integrantă a funcționării sale! Trebuie să vă valorificați timpul chiar din prima zi. Este o greșală foarte mare pe care mulți noi proprietari de afaceri o fac atunci când uită să-și planifice propriile nevoi sau poate se gândesc „Nu-i nimic, voi câștiga din profituri mai târziu”. Este o greșală majoră. Există *întotdeauna* ceva pe care să vă cheltuiți profiturile. Puteți să le reinvestiți, să vă extindeți compania sau să faceți altceva. Din această cauză există întotdeauna o scuză prin care ați putea să puneți compania pe primul loc, nu dvs. Nu este altceva decât o CAPCANĂ, iar dvs. trebuie să vă asigurați un salariu personal cu ajutorul căruia să aveți grijă de propriile nevoi.

3.3 Cheltuielile ce pot fi controlate

Acest tip de cheltuieli în buget pot fi controlate de către dvs. lunar, într-o anumită măsură. Unele dintre aceste costuri sunt „variabile” prin faptul că se schimbă odată cu vânzările generale, iar altele sunt discreționare. Exemple includ

- ☐ Bugetul pentru marketing
- ☐ Serviciile
- ☐ Beneficiile pentru angajați (cafea și gustări)

- ☐ Rechizitele de birou
- ☐ Costurile operaționale care nu intră în CBV (produse de curățare etc.)

3.4 Cheltuielile ce nu pot fi controlate

Acest tip de cheltuieli în buget nu pot fi controlate de către dvs. și trebuie achitate în fiecare lună, indiferent de situație. Exemple includ:

- ☐ Chiria
- ☐ Serviciile comunale (ar putea fi controlate, depinde de specificul activității dvs.)
- ☐ Impozitele fixe (taxa pentru resursele naturale, taxele de autorizare etc.)
- ☐ Taxele (colectarea gunoiului în municipiu etc.)
- ☐ Serviciile (suportul IT pentru sistemul dvs. de calculatoare, mașini de casă și control etc.)

Rețineți: unele cheltuieli ce nu pot fi controlate ar putea să nu fie achitate în perioada dvs. bugetară. De exemplu, impozitele/taxele de autorizare ale afacerii ar putea să fie achitate trimestrial. Va trebui să adaptați aceste plăți la perioada dvs. (săptămânal, 28 de zile, lunar etc.) pentru a le include în buget.

Organizarea tuturor elementelor!

Pasul 6:

Ei bine, inspirați adânc! Ar putea să pară complicat, însă nu e chiar atât de rău. Primul lucru pe care trebuie să-l faceți este să vă așezați și să vă organizați tot bugetul pentru dvs. Folosiți informațiile din acest instrument ca îndrumări, însă nu uitați că anume dvs. vă cunoașteți afacerea și știți ce anume trebuie să urmăriți – deci, adaptați-l la nevoile dvs.!

Câteva lucruri de care trebuie să țineți cont când vă creați primul buget

- ☐ **Asigurați-vă că includeți TOTUL.** În buget aveți nevoie de toate vânzările și cheltuielile dvs. Aceasta nu înseamnă că aveți nevoie de o categorie pentru absolut orice (inclusiv una din categorii „Cheltuieli diverse” este o idee bună), ci că tot ceea ce cheltuiți bani trebuie să fie inclus *undeva* în buget.
- ☐ **Nu vă prea descurțați cu calculatoarele sau fișierele excel?** Nu-i nimic grav! Crearea unui buget nu se limitează nicidecum la un singur mod, iar cu ajutorul unui creion, foi de hârtie și calculator veți putea 100% să formați un buget foarte bun. Să nu credeți că trebuie să-l faceți la fel ca oricine altcineva – bugetul este instrumentul dvs. Harta dvs. spre profit. Personalizați-l.
- ☐ **Folosiți-vă echipa.** În calitate de proprietar de afaceri, trebuie să gestionați bugetul pentru a urmări banii *dvs.* Dar asta nu înseamnă că alții nu vă pot ajuta. Bazați-vă pe contabilul dvs. pentru cheltuielile legate de forța de muncă (inclusiv toate acele impozite complicate). Folosiți managerii dvs. pentru a vă raporta vânzările. Folosiți-vă echipa pentru a vă ușura munca cât mai mult posibil.
- ☐ **Cu timpul devine mai ușor.** Prima dată când vă creați și actualizați bugetul poate fi greu. Dar, ca de obicei, practica duce la perfecțiune! De fiecare dată când veți face acest lucru, va fi mai ușor până va deveni o obișnuință.

Pasul 7:

Efectuarea prognozelor și stabilirea țintelor

Ei bine, fiindcă aveți toate secțiunile dvs. în buget, este timpul să-l folosiți. Până acum am vorbit despre înregistrarea veniturilor și a cheltuielilor în timp. Acest lucru vă va ajuta să înțelegeți cum funcționează afacerea dvs. și vă va oferi o privire de ansamblu a companiei dvs. în timp.

Pasul 8:

Ce este important să știți, este cum **trebuie** să funcționeze afacerea dvs. Pentru aceasta este nevoie să stabiliți ținte. Stabiliți o sumă țintă a vânzărilor pentru următoarele luni (sau perioade bugetare). Stabiliți CBV-ul și sume țintă referitoare la forța de muncă. Lucați-vă cu toți acești factori pentru a înțelege ce profituri veți avea în scenarii diferite. În cele din urmă, decideți planul pentru compania dvs. și asumați-vă realizarea acestuia.

În Fișa de lucru: Bugetul operațional, avem sumele „bugetate” pe partea dreaptă. Aici vă puneți planul. Apoi completați sumele „reale” pentru perioada din partea stângă. Acest lucru vă va permite să comparați foarte ușor cum stau lucrurile.

Folosiți-vă bugetul

În cele din urmă, nu uitați că bugetul este un instrument, nu o sarcină. Nu este un lucru pe care să-l faceți, iar apoi să-l aruncați într-un sertar. Acest instrument vă ajută să faceți bani. Iată de ce este important ca după ce l-ați creat, să vă așezați la o masă împreună cu partenerii sau echipa dvs. și să discutați despre buget. Cât de bine v-ați atins punctele de referință? Ce probleme avem? Ce putem schimba?

Orice instrument este bun doar în măsura în care persoana care îl folosește îi permite să fie așa. Folosiți-vă bugetul și găsiți-vă profiturile!

[Follow this link to our Online Budget Template](#)



Read Online

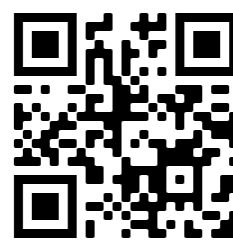


Read More

Ghidul Micului Business poate fi descărcat și utilizat gratuit. Accesați link-urile pentru versiunile în Română, Rusă, Engleză!

Contactați-ne dacă aveți întrebări, sugestii, recomandări.

Contact Us!



Instrumentul 4.6 : Strategii de stabilire a prețului

De ce este important acest subiect?	Strategia dvs. de stabilire a prețului va determina profitul pe care îl veți obține din fiecare vânzare, va influența percepția clientului dvs. și vă poate oferi informații despre volumul de tranzacții de care aveți nevoie pentru a avea succes.
Cine are nevoie de el?	Toți proprietarii de afaceri care vând produse (principiile se aplică serviciilor, dar acest instrument se axează mai mult pe produse).
Când aveți nevoie de el?	Pre start-up [x] Afacere la etapa de creștere [] IMM la etapa de maturitate [] IMEDIAT!! Una dintre cele mai mari greșeli comise de antreprenorii noi este să nu înțeleagă strategia de stabilire a prețului începând cu ziua 1.
Ce informații relevante veți obține?	Acest instrument vă va ajuta să stabiliți prețurile în baza unei analize strategice. Vom vorbi despre concepțiile greșite și vom prezenta diferite strategii pe care să le luați în considerare.

Pasul 1:

Perceperea valorii și modul de abordare a procesului de stabilire a prețurilor

Mulți dintre cei care inițiază o afacere pentru prima dată, pentru a stabili prețul produsului său își adresează întrebarea „cât aș plăti pentru acest produs?” sau „cât de mult ar plăti prietenii mei pentru acest produs?”. Astfel, veți ajunge la concluzii de genul „ei bine, îmi place când produsele sunt ieftine și pot economisi bani” (mai ales luând în considerare faptul că majoritatea antreprenorilor sunt nevoiți să economisească la început de cale) sau „nu aș vrea ca prietenii mei să plătească *atât* de mult!” De obicei, acest mod de gândire duce inițial la stabilirea unor prețuri prea mici pentru produse și servicii, iar mai apoi apare necesitatea de a ridica prețurile – **un lucru pe care consumatorii nu îl apreciază.**

La fel de greșit este și atunci când o persoană spune „vreau ca prețurile mele să fie x de mari, astfel încât să atrag o clientelă mai bogată.” Acest mod de gândire pune un accent prea mare pe o relație cauzală dintre prețurile mai mari și clienții mai bogați. De obicei, drept rezultat, prețurile produselor și serviciilor dvs. sunt inițial mai mari și acest lucru îndepărtează potențialii clienți.

Deci, cum să procedăm? Cum să găsim echilibrul? Primul lucru pe care trebuie să îl conștientizăm este că stabilirea prețurilor ține de asigurarea echilibrului dintre următoarele două aspecte:

1. Cât de mulți bani aveți nevoie să câștigați pentru a avea profit? (a se vedea pasul 2)
2. Cât de mulți bani este dispus să plătească clientul dvs. pentru valoare pe care o oferiți?

Pentru a afla cât de mult este dispus să plătească clientul dvs. trebuie să să analizați

Pasul 2:

atent segmentele de clienți și să vă puneți în locul lor (pentru mai multe informații cu privire la segmentele de consumatori a se vedea Instrumentul 4.2: Modelul Lean Canvas). A se vedea etapa 3 pentru unele tehnici utile.

Înțelegerea costurilor și a marjelor

Mai multe informații despre acest subiect găsiți la Instrumentul [4.4: Analiza costurilor](#).

La etapa de planificare a afacerii dvs. puteți foarte ușor să fiți copleșiți de mărimea ideii dvs. și de gândul la cât de mult le va plăcea clienților dvs. În acest mod puteți scăpa din vedere imaginea de ansamblu – dacă ați decis să inițiați o afacere înseamnă că scopul dvs. este să aveți profit. Pentru aceasta este necesar să înțelegeți pe deplin cât investiți în fiecare dintre produsele dvs. și cât de mulți bani veți câștiga din fiecare vânzare.

Definiții

Costul de producere a unei unități – costul total suportat de compania dvs. pentru a produce un produs. Acesta trebuie să includă toate componentele și ingredientele produsului dvs. precum și costurile directe ale forței de muncă.

Marjă de profit brut MPB – suma profitului rămasă după deducerea sinecostului din prețul de vânzare al produsului dvs.

De exemplu, dacă afacerea dvs. vinde dispozitive aceasta înseamnă

Componenta A (1 leu) + Componenta B (3 lei) + Componenta C (0,30 lei) + Prețul muncii pentru a produce un dispozitiv (2 lei) = Costul de producere a unei unități (6,30 lei)

Deci, dacă vindeți dispozitivul cu 10 lei...

Prețul de vânzare (10 lei - Costul de producere a unei unități (6,3 lei) = MPB (3,7 lei)

Reflectarea marjei de profit brut în valoare procentuală poate fi un instrument important de calculare a sumei de bani pe care o veți câștiga prin comercializarea unui produs. În acest scop folosiți următoarea formulă:

$$\text{MPB} = \frac{\text{Preț} - \text{Costul de producere a unei unități}}{\text{Preț}}$$

În exemplul nostru cu dispozitive rezultă că avem un MPB de 37%. Aceasta înseamnă că 37% din veniturile obținute din vânzarea produsului reprezintă profit. Un astfel de procentaj reprezintă sume semnificative în unele sectoare economice și v-ar putea aduce mulți bani. În alte sectoare economice, unde există o mulțime de alte cheltuieli care nu sunt incluse în prețul de producere a unui produs (chirie, munca administratorului etc.) acest procentaj ar putea fi foarte mic.

Deseori aceasta vă ajută să înțelegeți care este MPB-ul de care aveți nevoie pentru a câștiga banii pe care îi doriți. Să presupunem că ați determinat că trebuie să obțineți MPB în mărime de 45%. Puteți folosi următoarea formulă pentru a face calculele în sens invers și a stabili un alt preț pentru dispozitiv.

În acest caz am aflat că trebuie să stabilim prețul de 11,45 lei pentru dispozitiv.

Stabilirea prețurilor nu ține doar de matematică, dar implică și psihologia clientului, propunerea de valoare și alte aspecte, discutate la următoarele etape. Totuși, prețurile ***nu pot*** fi stabilite fără efectuarea unor calculelor și fără ca dvs. să vă înțelegeți pe deplin produsul fiindcă pentru a evalua strategiile prezentate mai jos va fi necesar să analizați costurile specifice.

Pasul 3: Alegerea strategiei potrivite pentru dvs.

Vom trece în revistă diferite metode de elaborare a strategiei de stabilirea a prețurilor pentru compania dvs. Nu există companii exact la fel, și unele dintre aceste idei ar putea să funcționeze mai bine în cazul dvs. decât în cazul altor afaceri. O metodă perfectă de a identifica imediat cel mai bun preț nu există, dar există un ***răspuns corect*** – prețul care îți va aduce cel mai mare profit. Oferiți-vă ceva timp pentru a examina diferite opțiuni înainte de a lua o decizie în privința strategiei.

3.1 Formula marjei de profit brut (MPB)

Folosind ceea ce am aflat mai sus și ceea ce am aflat din Instrumentul 4.5 Formarea unui Buget operațional putem să calculăm MPB% de care avem nevoie pentru a acoperi costurile. Uneori puteți compara această valoare cu standardele din sectorul dvs. și utiliza această valoare în ecuația de stabilire a prețurilor. În orice caz, anume de aici trebuie să începem deoarece astfel vom afla care este prețul minim viabil.

În exemplul nostru, cunoaștem că însuși costul de producere a unei unități de dispozitiv este 6,30 lei. Comercializarea acestuia la un preț mai mic este evident o idee rea. Posibil, cunoaștem că în sectorul nostru valoarea standard a MPB este 30%. În acest caz, putem folosi formula de mai sus pentru a afla că trebuie să vindem dispozitivul nostru cu 9 lei.

3.2 Valoare pentru consumator (calculare în sens invers)

În pasul 1 am vorbit despre opțiunea de ne pune în locul clientului și de a încerca să determinăm cât de mulți bani este dispus să plătească acesta. Dacă putem obține un răspuns bun la întrebarea „cât va plăti clientul meu pentru acest produs?” putem efectua calculele în sens invers și astfel determina un preț. De exemplu, să presupunem că producem dispozitive. Dacă realizați un interviu cu clienții (Instrumentul 4.3: Interviuri despre probleme cu clienții) și descoperiți că aceștia sunt dispuși să plătească 20 de lei pentru un dispozitiv, atunci puteți să comparați această valoare cu costul de producere a unei unități și să calculați MPB.

În exemplul nostru, costul de producere a unui dispozitiv este 6,30 lei. Dacă îl vindem cu 20 de lei avem MPB egală cu 68,5%. Acest preț cu siguranță acoperă costurile noastre directe!

3.3 Produse comparabile de pe piață

În afară de interviuri, putem să ne facem o idee despre cât de mulți bani sunt dispuși să plătească clienții noștri analizând produsele comparabile de pe piață. Atunci când facem

acest lucru, este important să analizați corect concurența și să comparați produsele dvs. cu produsele concurenților. A se vedea Instrumentul 4.8: Analiza concurenței și poziționarea pe piață, pentru mai multe sfaturi în acest domeniu.

Sfaturi și recomandări

Deoarece vorbim mult despre percepția clientului, ar putea fi util dacă ne-am gândi la unele metode de modelare a modului în care clientul dvs. vede un preț. Aceasta nu înseamnă „manipularea” clientului dvs., dar mai degrabă recunoașterea faptului că psihologia clientului dvs. poate afecta decizia de a cumpăra sau nu produsul dvs. Există doar câteva idei comune de stabilirea a prețurilor – accesați internetul pentru idei specifice sectorului în care activați.

4.1 Perceperea cifrelor rotunjite

V-ați întrebat vreodată de ce produsele în SUA au mereu prețul 9,99\$ și nu pur și simplu 10,00\$? Prețurile sunt afișate în acest mod deoarece majoritatea clienților văd și reacționează mai puternic la prima cifră din preț. Sumele de 9,99\$ și 10\$ sunt practic egale, dar clientul le vede ca 9\$ și 10\$. Aceasta înseamnă că clientul vede prețul ca fiind mai mic cu 1\$ întreg.

În Moldova puteți proceda la fel cu sumele în lei. Un client va fi mai dispus să plătească 49 de lei decât 50 de lei pentru multe produse. La fel, un client ar putea să nu observe diferența dintre 50 de lei și 55 de lei. Dar pentru dvs., care vindeți sute de produse, 5 lei pot face diferența.

4.2 Devierea atenției de la schimbarea prețurilor

Nici unui client nu îi place să vadă că prețurile cresc. Cu cât mai des un client vine la dvs, cu atât mai puțin îi va plăcea să observe că prețurile au crescut. Cert este faptul că uneori veți fi nevoiți să creșteți prețurile. Este posibil să fi calculat ceva greșit sau posibil costurile pe care le suportați au crescut în timp. Iată câteva metode de a masca creșterile de prețuri sau de a gestiona așteptările clientului:

- ☐ **Reorganizați gama de produse.** Puteți să profitați de momentele când adăugați articole noi sau înlăturați articole vechi ca să schimbați prețurile. Fiindcă deja ați schimbat anumite aspecte ale afacerii niște modificări în plus nu vor ieși în evidență foarte mult.
- ☐ **Mențineți prețul, schimbați produsul.** Să presupunem că compania dvs. face cafea, dar prețul cafelei crește. Puteți să mențineți prețul, dar să micșorați un pic mărimea porției pentru a compensa.
- ☐ **Comunicați direct cu clienții dvs.** În unele cazuri cel mai bine va fi dacă le veți spune clienților dvs. „ne pare nespus de rău, dar am fost nevoiți să creștem prețurile din cauza motivului x sau y”. Acestora nu le va plăcea modificarea prețului, dar vor aprecia faptul că le-ați spus despre acest lucru.

4.3 Mai întâi produsul, apoi prețul

Dacă activați într-o industrie în care vindeți multe produse care au diferite prețuri, asigurați-vă că magazinul/meniul/lista dvs. de prețuri sunt create astfel încât oamenii să vadă mai întâi produsul apoi prețul. Dacă puneți prea mult accent pe preț, acesta va fi singurul lucru la care cumpărătorii vor atrage atenția. Este mai bine ca aceștia să se îndrăgostească de acel pulover minunat pe care îl vindeți, iar mai apoi să se gândească cum să îl plătească.

4.4 Taxe suplimentare

În Moldova este foarte tipic ca în afară de prețul de bază să existe o mulțime de taxe suplimentare. Aceasta înseamnă că trebuie să achităm în plus pentru a primi ketchup la cartofi prăjiți sau taxe ascunse la magazin. Aceasta este o metodă eficientă de a mări prețul mai sus de nivelul pe care o persoană ar putea să îl plătească, dar îl face pe client să se simtă de parcă ar fi înșelat sau de parcă nu ați fost onest cu ei. Dacă luați în calcul această idee, gândiți-vă bine dacă merită riscul.

4.5 Produs de atragere

Un produs de atragere este un produs pe care îl vindeți cu profit mic sau fără profit pentru a atrage clienții în magazinul dvs. Ideea este că atunci când clienții vin în magazinul dvs. pentru a procura acest produs de atragere, vor cheltui bani pentru a cumpăra și alte produse pe care le vindeți. Un exemplu clasic sunt magazinele de construcții din America, care vând gips-carton și alte materiale de construcții simple la un preț simbolic fiindcă știu că, odată ce ați venit în magazinul lor veți procura șuruburi, instrumente și alte materiale. Aceasta poate fi o strategie benefică pentru unele companii, dar asigurați-vă că clienții vor cumpăra și alte produse oferite de dvs.

Notă juridică: Republica Moldova dispune de nenumărate regulamente privind afișarea prețurilor și privind tipurile de marje legale (de ex., comercializarea produselor la un preț mai mic decât costul acestora poate fi ilegală în unele locuri). Consultați-vă contabilul pentru a vă asigura că ideile dvs. sunt în conformitate cu normele și regulamentele legale.

Versiunea Online

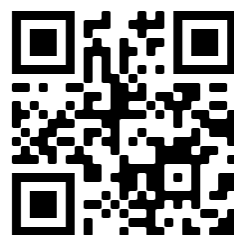


Citește mai mult

Ghidul Micului Business poate fi descărcat și utilizat gratuit. Accesați link-urile pentru versiunile în Română, Rusă, Engleză!

Contactați-ne dacă aveți întrebări, sugestii, recomandări.

Contactează-ne!



Instrumentul 4.7 : Elaborarea unui plan de marketing

De ce este important acest subiect?	Formularea unui mesaj și transmiterea lui într-un mod care să genereze rezultate pentru afacerea dvs. Acești pași vă vor ajuta să treceți de la o simplă comunicare cu publicul la transformarea publicului în noi clienți! Planul de marketing va asigura următoarele: ☐ Clarificarea strategiei și direcției companiei dvs. pentru manageri, angajați și investitori ☐ Simplificarea proceselor de aprobare a deciziilor operaționale și de stabilire a priorităților ☐ Reducerea timpului de comercializare a unui produs/serviciu ☐ Reducerea costurilor generate de lansări de produse eșuate sau de o publicitate inefficientă ☐ Asigurarea unei experiențe pozitive pentru clienți ☐ Stabilirea unui parcurs de creștere a companiei
Cine are nevoie de el?	Departamentul de marketing și conducerea superioară
Când aveți nevoie de el?	Pre start-up [x] Afacere la etapa de creștere [x] IMM la etapa de maturitate [x] La planificarea și proiectarea unei noi campanii de marketing.
Ce informații relevante veți obține?	Instrucțiuni detaliate privind elaborarea planului de marketing în mod specific pentru un anumit segment de clienți, formularea unui mesaj care să-i inspire să cumpere de la dvs. și evaluarea eficacității campaniei dvs. de marketing.

Gândiți-vă la promovarea produsului dvs. ca la pescuit – pentru a avea succes pescarul trebuie să știe unde sunt peștii, să le ofere momeala într-un mod vizibil și atrăgător și să aibă un cârlig puternic pentru a prinde peștele. Nu puteți prinde pește dacă aruncați undița într-un lac gol, fără pește (sau într-un lac cu alte specii de pește decât cele de care aveți nevoie). Nu puteți prinde pește dacă veți arunca un cârlig gol și veți spera ca peștii să-l muște. Nici nu veți putea prinde pește dacă folosiți un cârlig care este mult prea mare pentru gura peștelui.

Trebuie să vă promovați afacerea acolo unde se află clienții potențiali (peștii), să comunicați o ofertă de valoare atractivă din punct de vedere emoțional (momeala) și să prezentați un apel la acțiune sau ofertă de vânzare (cârligul) pe care clienții dvs. își pot permite să o cumpere. Nu mergeți pe ideea că trebuie să vă prezentați sau să faceți publicitate produselor dvs. în aceleași locuri unde o fac alte companii. În schimb, găsiți acel „lac” unde se află segmentul dvs. de clienți. Utilizați „momeala” sau oferte de valoare potrivite pentru fiecare segment de clienți, pentru a-i stimula și a-i convinge să ”muște”. Asigurați-vă că acel „cârlig” este potrivit, adică prețul și metoda de vânzare selectată sunt accesibile fiecărui segment de clienți.

Pasul 1:

Definirea segmentelor de clienți (pieței)

Decideți cu cine „veți comunica” prin intermediul planului de marketing. Cine sunt clienții pe care încercați să-i atrageți? Care sunt factorii de decizie pe care trebuie să-i convingeți că aveți valoare? Cine sunt fanii dvs. loiali, cărora trebuie să le amintiți că există?

Grupați publicul dvs. (adică „segmentul de clienți”) după problemele cu care se confruntă, pe care compania dvs. le rezolvă. Când selectați segmentul-țintă pentru campania de marketing, țineți cont de următoarele:

- ☐ Cât de intensă este nevoia segmentului de clienți? *(cu cât mai intensă, cu atât mai bine)*
- ☐ Ce resurse sunt necesare pentru a satisface nevoia lor? *(cu cât mai puține, cu atât mai bine)*
- ☐ Care este capacitatea lor de plată? *(cu cât mai mare, cu atât mai bine)*
- ☐ Ce nivel de acces sau apropiere deja aveți? *(cu cât mai mare, cu atât mai bine)*
- ☐ Cât de bine acest segment de clienți cunoaște compania dvs.? *(de obicei, cu cât mai mult vă cunosc clienții deja, cu atât mai mare este randamentul imediat al investiției – și totuși campaniile care au drept țăintă segmente noi pot spori nivelul de cunoaștere a brandului dvs. pe piață și pot aduce cumpărători noi, care vor rămâne cu dvs. mulți ani înainte).*

După analiza inițială, **selectați cel mult trei segmente-țintă de clienți** pentru planul de marketing. Dacă doriți să abordați mai multe segmente de clienți în planul de marketing, probabil va trebui să elaborați câte o campanie de marketing individuală pentru fiecare segment (un grup de activități de marketing și publicitate axate pe un anumit segment-țintă, scop și perioadă de timp). De regulă, o campanie de marketing direcționată spre un singur segment de clienți este mai eficace, fiindcă are un mesaj foarte clar și direct.

Pasul 2:

Identificarea problemei lor și a soluției dvs.

Pentru fiecare segment de clienți pe care l-ați selectat, identificați problema sau necesitatea principală cu care aceștia se confruntă și pe care dvs. intenționați să o rezolvați. Apoi, definiți produsul sau serviciul specific pe care îl oferiți pentru a rezolva fiecare dintre problemele identificate.

Pentru mai multe informații consultați Instrumentul 4.2: Modelul Lean Canvas.

Pasul 3:

Definirea propunerii de valoare

Pentru fiecare soluție (produs sau serviciu) pe care intenționați să o promovați, definiți „de ce” clientul ar trebui să fie interesat de soluția dvs. Nu vă concentrați pe „ce” va primi clientul, arătați-i cum se va îmbunătăți viața sau afacerea lui după achiziționarea produsului sau serviciului dvs. Analizați consecințele emoționale negative pe care clienții le au în prezent în lipsa soluției dvs. (de exemplu singurătate, frică, rușine, insatisfacție, frustrare), apoi oferiți un contrast, explicând cum clientul se va simți și ce beneficii va obține în rezultatul procurării produsului sau serviciului dvs. (de exemplu „capabil să-și dezvolte afacerea”, „liniște în suflet pentru că familia este în siguranță”, „încredere în abilitățile personale și profesionale”).

Această viziune sau tablou a modului în care se va îmbunătăți viața clientului după ce va cumpăra de la dvs. va fi mesajul esențial pe care îl comunicați prin toate aspectele

Pasul 4:

Identificați concurenții direcți și indirecti

Întocmiți o listă cu modurile în care clienții potențiali rezolvă acum problema pe care dvs. intenționați să o soluționați. Fiecare din aceste soluții alternative reprezintă un concurent al afacerii dvs.

Concurenții direcți sunt alte companii care comercializează produse sau servicii similare celor pe care le aveți dvs. și care oferă clientului o soluție pentru problema pe care ați identificat-o. De exemplu, dacă aveți un restaurant informal, care rezolvă problema lipsei unui local unde tinerii ar putea lua masa seara la prețuri accesibile, atunci concurența directă a dvs. va fi reprezentată de alte restaurante din regiunea dvs., cu prețuri accesibile și un mediu confortabil. **Enumerați toți concurenții direcți pe care îi puteți identifica.**

Concurenții indirecti sunt oricine (nu numai companii), care rezolvă problemele clienților, pe care dvs. v-ați propus să le soluționați. De exemplu, concurenții indirecti ai restaurantului dvs. informal ar putea include un restaurant formal (care satisface necesitatea de a mânca), o saună (care satisface necesitatea prietenilor de a se întâlni la discuții), sau un supermarket (care oferă produse alimentare la prețuri accesibile). Deși aceste soluții nu sunt exact ceea ce caută segmentul țintă, ele reprezintă concurența dvs., iar prin planul dvs. de marketing va trebui să convingeți clienții potențiali că soluția pe care o oferiți este diferită și mai bună decât aceste alternative. **Enumerați toți concurenții indirecti pe care îi puteți identifica.**

Faptul că ați identificat concurenții este unul pozitiv. Faptul că nu puteți identifica niciun concurent înseamnă că nu înțelegeți suficient de bine segmentul de clienți, sau clienții nu simt că ar avea nevoie de o soluție la problema identificată de dvs. Oricare ar fi adevărul, ar trebui să studiați Instrumentul 4.3: Interviu despre probleme cu clienții, care vă va ajuta să înțelegeți mai bine cumpărătorii potențiali.

Pasul 5:

Definirea aspectelor care vă diferențiază

Acum, când aveți lista concurenților, este timpul să clarificați ce vă face unic sau ce vă diferențiază de ceilalți. Deși multe companii sunt tentate să explice prin ce sunt „mai bune” decât concurenții, o astfel de promovare aduce doar beneficii temporare și rareori creează un avantaj de durată față de concurenți. Din acest motiv, trebuie să definiți prin ce propunerea dvs. de valoare *diferă* de toți ceilalți.

Identificați ce va face cunoscută afacerea dvs., întocmiți o listă a aspectelor care vă diferențiază de concurenții direcți și indirecti.

Pentru mai multe informații privind modalitatea de definire a diferențelor, consultați [Instrumentul 4.8: Analiza concurenței și poziționare pe piață](#).

Pasul 6:

Formularea mesajului

Mesajul de promovare trebuie să comunice clar cumpărătorilor următoarele lucruri:

1. Ce ar trebui să cumpere
2. De ce ar trebui să cumpere
3. Cum pot să cumpere.

Pentru a vă formula mesajul, compilați informațiile menționate deja mai sus, oferind răspuns la următoarele întrebări:

- ☐ Cu ce problemă se confruntă clienții dvs.?
- ☐ Ce soluție (produs sau serviciu) oferiți?
- ☐ Cum soluția dvs. va îmbunătăți viața sau afacerea clienților (propunerea de valoare și diferențierea)?
- ☐ Ce trebuie ei să întreprindă pentru a cumpăra soluția dvs. („apelul la acțiune”)?

Apoi transformați aceste informații într-un mesaj succint pe care îl va putea înțelege echipa dvs. de marketing și îl va utiliza pentru crearea materialelor de promovare.

1. Noi avem drept țintă ... – [descrierea segmentului de clienți] _
2. Care se confruntă cu ... – [formularea problemei] _
3. Noi le vom vinde ... – [produsul / serviciul] _
4. În rezultat, ei vor beneficia de ... – [propunerea de valoare] _
5. Acest lucru este unic, deoarece noi ... – [diferențierea] _
6. Scopul nostru este ca ei să ... – [apel la acțiune] _

Pasul 7:

Identificarea primilor cumpărători

Deoarece abordarea întregii piețe ar putea fi un proces costisitor și de durată, identificați o „nișă” sau un grup mic de clienți potențiali din segmentul țintă, asupra cărora vă veți axa inițial în planul de marketing. Această nișă, pe care o vom numi adepții timpurii, ar trebui să fie ușor de accesat, să aibă nevoie de produsul/serviciul dvs. și să aibă o capacitate mare de plată.

La selectarea grupului primilor cumpărători, țineți cont de următorii factori:

- ☐ Dimensiunea pieței – câte persoane fac parte din grup?
- ☐ Prezența concurenților – grupul este deja loial unui concurent direct al dvs.?
- ☐ Dorința de a cumpăra (intensitatea necesității) – grupul deja plătește sau este în căutarea unei soluții pentru problema cu care se confruntă?
- ☐ Capacitatea de plată – cât de ușor îi este grupului să-și permită soluția dvs.?

După ce determinați primii cumpărători spre care să vă orientați eforturile, definiți următoarele aspecte ale grupului:

- ☐ Care sunt datele lor demografice generale?
- ☐ Unde sunt ei amplasați fizic?
- ☐ Unde caută soluții pentru problema pe care dvs. o veți rezolva?
- ☐ Ce soluție aleg ei acum (concurentul dvs.)?
- ☐ Cât plătesc ei pentru această soluție?
- ☐ De ce vor alege produsul/serviciul dvs. și nu cel al concurenților?

Identificarea canalelor și instrumentelor de marketing

Cea mai bună modalitate de captare a atenției primilor cumpărători este să fiți prezenți acolo unde ei caută acum o soluție pentru problema pe care dvs. intenționați să o rezolvați. Dacă clienții dvs. caută o soluție a problemei utilizând în principal căutarea pe Google, atunci un beneficiu ar fi să aveți o pagină web și o bună optimizare pentru motoarele de căutare (SEO). Dacă cumpărătorul dvs. caută o soluție a problemei la supermarketul local, atunci un beneficiu ar fi să aveți un stand și publicitate la acel supermarket. Dacă clientul dvs. roagă prietenii să-i recomande soluții, atunci un beneficiu ar fi să dotați și să stimulați cumpărătorii dvs. să recomande compania dvs. prietenilor și familiei.

După ce veți selecta locul potrivit pentru a ajunge la adepții timpurii (și mai târziu la segmentul țintă), va trebui să identificați instrumentele de marketing pe care le veți utiliza pentru a atrage și capta clienți noi. Țineți minte că nu trebuie pur și simplu să copiați ceea ce fac concurenții dvs. – activitățile lor de marketing ar putea fi învechite, scumpe sau ineficiente. Căutați modalități creative, rapide și ieftine prin intermediul cărora puteți ajunge la clienții potențiali și construi o relație cu ei.

În continuare este prezentată o listă cu instrumente de marketing potențiale, din care ați putea alege cele mai ușoare și mai eficiente modalități de a ajunge la adepții dvs. timpurii:

- | | |
|--|--|
| ☐ Indicatoare exterioare | ☐ Cadouri |
| ☐ Întâlniri personale | ☐ Promoții |
| ☐ Apeluri telefonice | ☐ Panouri publicitare ^[1] _{SEP} |
| ☐ Cărți de vizită | ☐ Publicitate la radio |
| ☐ Indicator alături de chioșc | ☐ Publicitate la TV |
| ☐ Comunicare prin viu grai | ☐ Pagină / grup pe Facebook |
| ☐ Broșuri | ☐ Pagină web ^[1] _{SEP} |
| ☐ Ambalaj | ☐ Publicitate pe Facebook ^[1] _{SEP} |
| ☐ Consultare gratuită | ☐ SEO/PPC pe Google |
| ☐ Conferințe | ☐ Canal pe YouTube |
| ☐ Găzduirea de evenimente | ☐ Podcast ^[1] _{SEP} |
| ☐ Articole scrise de dvs. | ☐ Blog ^[1] _{SEP} |
| ☐ Reportaje de noutăți | ☐ Webinare |
| ☐ Carte albă | ☐ Compania mea pe Google |
| ☐ Buletine informative | ☐ Pagina pe LinkedIn |

Definirea indicatorilor de măsurare a succesului

1. **Scopul** (de atins până la expirarea planului de marketing)
2. **Etapale de referință** (care trebuie realizate periodic pe durata planului de marketing)
3. **Indicatorii de succes** (pentru monitorizare regulată, că să determinați dacă mergeți în direcția corectă de realizare a etapelor de referință și atingere a scopului).

Stabiliți scopul planului de marketing prin a defini ce înseamnă „succes” pentru dvs. Și echipa dvs. Descrieți cum vă așteptați ca planul de marketing să aibă impact pozitiv asupra organizației dvs.

Apoi stabiliți etapele de referință, adică scopuri mai mici, care vor permite echipei dvs. să atingă scopul final.

După aceea, determinați ce „indicatori de măsurare a succesului” puteți monitoriza, care vor indica dacă mergeți în direcția corectă, de realizare a etapelor de referință pe care le-ați stabilit. La stabilirea indicatorilor nu vă limitați doar la urmărirea numărului de persoane cu care vorbiți sau numărului de vizitatori pe care îi aveți. În schimb, măsurați nivelul de angajament pe care îl obțineți de la clienți. Puteți măsura astfel de elemente precum:

- ☐ Procentajul persoanelor care au cumpărat ceva din numărul total al vizitatorilor magazinului sau paginii web.
- ☐ Procentajul persoanelor care au reacționat la apelul dvs. de acțiune, din numărul total al celor care au văzut publicitatea dvs.
- ☐ Procentajul de clienți care recomandă compania dvs. unei rude sau unui prieten.

Pasul 10:

Implementarea planului de marketing

După toată pregătirea, vine și timpul să vă puneți în aplicare planul!

1. Pregătiți-vă echipa pentru a ști cum să reacționeze la întrebările clienților și a face față la o cerere mai mare.
2. Utilizați instrumentele și canalele de marketing pentru a distribui „mesajul” dvs. către adepții timpurii și „a-i chema la acțiune”.
3. Urmăriți rata de conversie și monitorizați indicatorii de succes.

Pasul 11:

Analiza rezultatelor

În procesul de monitorizare a indicatorilor de succes, întâlniți-vă cu echipa o dată la 2 săptămâni pentru a analiza cât de bine reacționează clienții la mesajul dvs. Dacă datele sunt pozitive și indică o reacție bună a clienților la mesajul dvs. și implicarea lor în afacerea dvs., elaborați și alte conținuturi cu același mesaj. Dacă clienții nu au o reacție bună (de exemplu nu au o conexiune cu propunerea de valoare pe care o oferiți, sau își exprimă interesul, dar nu cumpără), revizuiți datele pentru a determina care din ipotezele utilizate în procesul de planificare ar putea fi greșite. Exemple de ipoteze greșite:

- ☐ Clienții-țintă se confruntă cu problema pe care dvs. intenționați să o rezolvați.
- ☐ Clienții-țintă sunt gata să plătească pentru a găsi o soluție la această problemă.
- ☐ Clienții-țintă au o conexiune emoțională și doresc să obțină propunerea de valoare oferită de dvs.
- ☐ Ați stabilit un preț pe care clienții sunt gata să-l plătească.
- ☐ Ați selectat caracteristicile corecte ale produsului/serviciului, care sunt potrivite pentru clienții-țintă.
- ☐ Ați selectat locul și instrumentele de marketing potrivite, care permit mesajului dvs. să ajungă la urechile clienților.

Reproiectarea și repetarea campaniei

În timpul implementării planului de marketing, dar în special după finalizarea implementării, analizați lecțiile învățate din succesele și dificultățile cu care v-ați confruntat. Țineți minte că deseori este nevoie de cel puțin o lună pentru a obține vreo reacție vizibilă la campania de marketing, iar beneficiile depline ale unei campanii ar putea fi obținute abia peste câțiva ani.

În baza analizei și a lecțiilor învățate, proiectați următoarea campanie de marketing – modelând mesajul dvs. pentru a-l face mai potrivit pentru segmentul existent de clienți sau pentru a aborda un segment-țintă nou. Apoi continuați cu pașii descriși mai sus.

Versiunea Online



Citește mai mult

Ghidul Micului Business poate fi descărcat și utilizat gratuit. Accesați link-urile pentru versiunile în Română, Rusă, Engleză!

Contactați-ne dacă aveți întrebări, sugestii, recomandări.

Contactează-ne!



Instrumentul 4.8: Analiza concurenților și poziționarea pe piață

De ce este important acest subiect?	Cunoscându-vă concurenții și identificând modul în care vă asemenați, puteți lua o decizie informată în privința stabilirii prețurilor la produsele dvs. și puteți comunica despre cum vă „diferențiați” de ei.
Cine are nevoie de el?	Toate companiile.
Când aveți nevoie de el?	Pre start-up [x] Afacere la etapa de creștere [x] IMM la etapa de maturitate [x] La etapa de inițiere a unei companii sau a unui proiect nou.
Ce informații relevante veți obține?	Veți putea comunica echipei dvs. care alte companii vă sunt similare, de cine sunteți diferiți și veți înțelege cum să cercetați (și să împrumutați) cele mai bune practici operaționale și de marketing ale celor mai apropiați concurenți.

Pasul 1:

Identificarea concurenților

Gândiți-vă la modul în care potențialii dvs. clienți își soluționează în prezent problema fără a cumpăra produsul sau serviciul dvs. Acest lucru vă va ajuta să aveți o idee despre prețul, pe care clientul dvs. este dispus să-l plătească, care sunt prioritățile clientului dvs. la luarea deciziei de a cumpăra ceva și cum compania dvs. poate fi „diferită” de cea a concurenților (acest lucru este mai puternic și mai durabil decât numai „mai bun” decât concurenții dvs.). Dacă vă puteți diferenția soluționând o problemă unică sau o problemă obișnuită într-un mod unic, veți crește probabilitatea succesului dvs. în comercializarea produselor sau serviciilor dvs.

Luați în considerare „alternativele” sau alte modalități disponibile, pe care clientul dvs. le-ar putea utiliza pentru a-și soluționa această problemă. Gândiți-vă ce alte produse ar putea cumpăra clientul, ce ar putea face clientul pentru a soluționa problema de unul singur sau ce circumstanțe ar aduce la dispariția disconfortului cauzat de problemă.

Concurenți direcți: Oferă clientului țintă un produs/serviciu similar.

Concurenți indirecti: Oferă produse, servicii sau soluții care soluționează aceeași problemă sau satisfac aceeași nevoie ca și afacerea dvs.

Întocmiți lista concurenților direcți și indirecti ai afacerii dvs.

Pasul 2:

Identificarea caracteristicilor concurenților dvs. direcți

Selectați unul dintre produsele sau serviciile dvs. și comparați-l cu un produs similar vândut de concurenții dvs. direcți. Stabiliți care dintre concurenții dvs. au ceea ce considerați că sunt „caracteristici” importante în oferta lor de produse. Exemple de caracteristici posibile:

- ☐ Preț mic
- ☐ Calitate de lungă durată
- ☐ Aspect estetic frumos
- ☐ Experiență plăcută la servire
- ☐ Livrare rapidă
- ☐ Add-on-uri disponibile
- ☐ O varietate de opțiuni
- ☐ Opțiuni de personalizare
- ☐ Etc.

Cheia pentru a vă vinde produsul sau serviciul va fi în convingerea potențialului dvs. client că veți putea soluționa problema lor într-un mod unic sau mai bine decât alții. Așadar, identificați cele mai importante puncte slabe ale concurenților dvs. direcți – sau ceea ce „nu este suficient de bun” cu privire la modul în care ei soluționează problemele potențialilor dvs. clienți. De exemplu, s-ar putea ca ei să vândă cafea cu gust excelent, dar cafeaua lor este gălăgioasă și durează 30 de minute pentru ca să ți se servească băutura. Poate că procesul este complicat și confuz. Poate că produsul concurentului dvs. este periculos și provoacă stres.

Enumerați caracteristicile produselor concurenților într-un tabel, observând dacă produsul are sau nu caracteristica importantă.

	Concurentul 1	Concurentul 2	Concurentul 3	Concurentul 4	Firma dvs.
Caracteristica 1					
Caracteristica 2					
Caracteristica 3					
Caracteristica 4					

Example:

	Jungle Cafe	Cool Bean Cafe	Lover Cafe	Fun Time Cafe	Cafeneaua mea
O atmosferă profesională					X
Acceptă carduri bancare		X		X	X
Boabe proaspăt prăjite	X	X			X

Bucătărie cu servicii complete	X		X	X	
--------------------------------	---	--	---	---	--

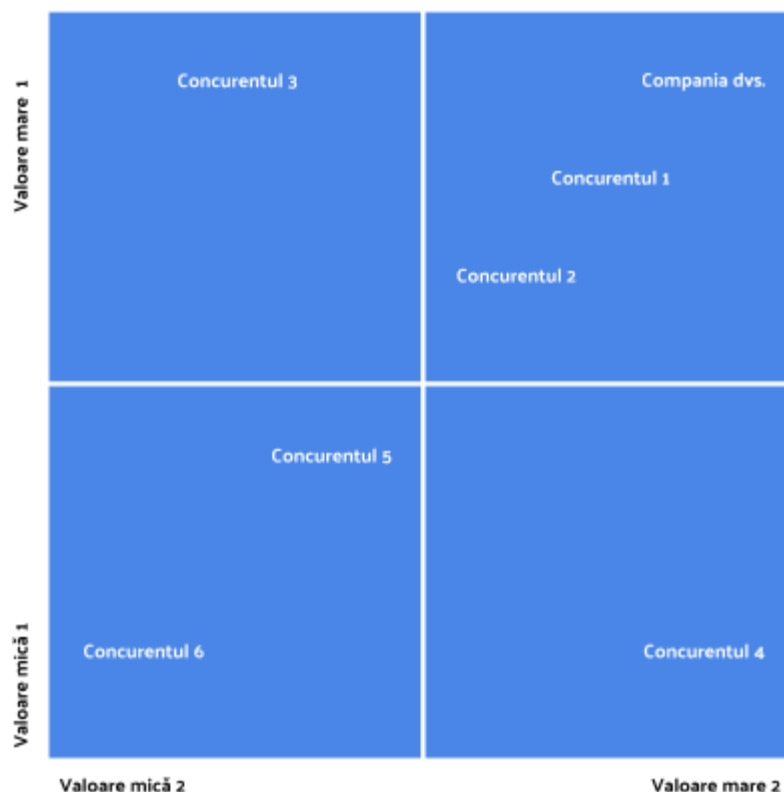
Pasul 3:

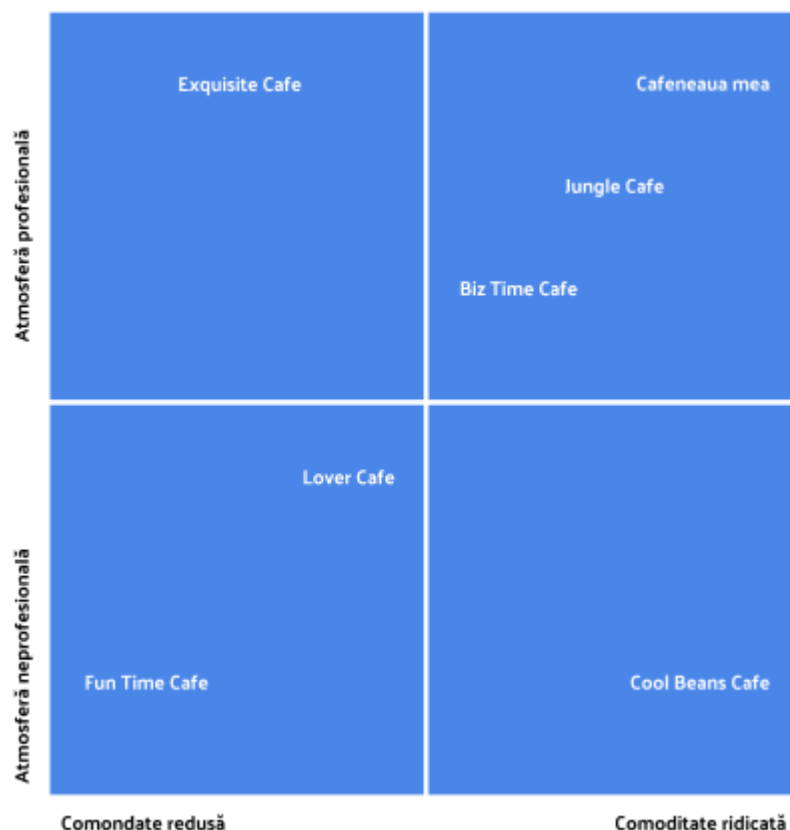
Identificarea poziției dumneavoastră

„Poziționarea” companiei dvs. constă în determinarea, în mod intenționat, a modului în care doriți ca clienții să vă compare cu concurenții dvs. Cum doriți să fiți cunoscuți? Determinați răspunsul dvs., evaluând ce este cel mai important pentru clientul dvs. țintă.

Pe baza exercițiului de mai sus, determinați care vor fi două valori cheie pentru care doriți să fiți cunoscuți. Încercați să identificați valori „deosebite” sau unice pentru afacerea dvs. Nu e nici o problemă dacă o valoare sau alta se suprapune cu cea a concurentului, dar încercați să identificați o combinație de două valori care sunt unice pentru afacerea dvs. și foarte importante pentru clienții dvs.

După ce ați identificat cele două valori, plasați concurenții direcți într-o matrice care descrie cât de puternică sau slabă este acea valoare pentru compania lor.

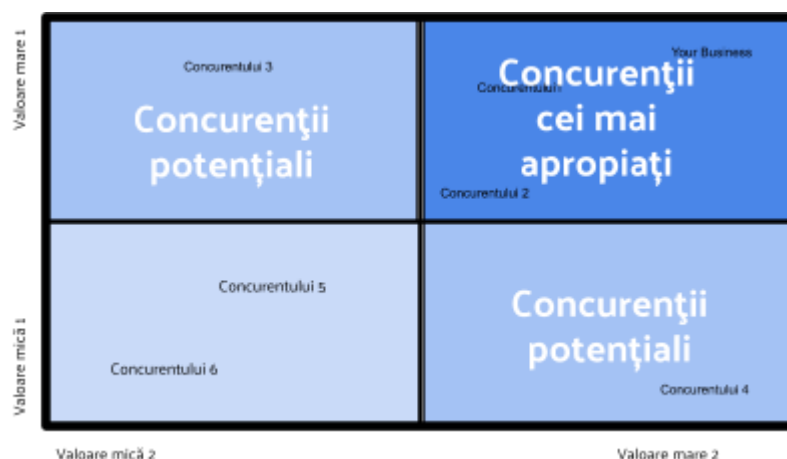




Pasul 4: Identificarea concurenților dvs. cei mai apropiați

Când studiați matricea pe care ați creat-o, identificați acei concurenți pe care i-ați plasat în același cadran ca și compania dvs., precum și cadranele din stânga sus și din dreapta jos. Concurenții dvs. cei mai apropiați vor fi în cadranul din dreapta sus, ceea ce înseamnă că aceștia sunt concurenți direcți, pe care clienții dvs. potențiali i-ar putea alege cu ușurință pentru a cumpăra de la ei, în loc să cumpere de la compania dvs. Cercetați modul în care ei stabilesc prețurile la produsele sale, deservesc clienții și își comercializează produsele. Deoarece clienții dvs. vor asocia afacerea dvs. cu concurenții din acest cadran, ei se vor aștepta ca prețul și calitatea dvs. să fie relativ apropiate de cele ale concurenților. Adică, dacă prețurile dvs. sunt probabil mai mari decât cele ale concurenților plasați în cadranul din stânga jos, va trebui să fiți competitiv la preț cu concurenții din cadranul dreapta sus.

Dacă în matricea dvs. ați identificat în mod adecvat cele mai importante două valori pentru clientul dvs. țintă, companiile din cadranele „Concurenți potențiali” nu reprezintă o amenințare pentru compania dvs. Cu toate acestea, dacă acestea oferă o valoare importantă pentru clientul dvs., puteți studia modelul lor de afaceri și de stabilirea a prețurilor pentru a afla cum vă puteți deservi cel mai bine clienții.



Pasul 5: Formulați mesajul dvs. de poziționare și diferențiere

Pe baza principalelor două valori (sau propunerilor de valori) pe care le-ați identificat pentru compania dvs., care sunt extrem de importante pentru clienții dvs., explicați cum compania dvs. livrează aceste valori clienților dvs. într-o manieră unică. Accentuați modul în care compania dvs. este „diferită” de cele ale concurenților (nu doar „mai bună”). Descrieți modul în care viața clientului dvs. va fi influențată pozitiv ca urmare a utilizării produsului dvs. sau serviciului dvs. Pentru mai multe informații despre cum să formulați acest mesaj, consultați instrumentul pentru elaborarea planului de marketing. [A se vedea Instrumentul 4.7: Elaborarea unui plan de marketing pentru mai multe informații.](#)

Versiunea Online



Citește mai mult

Ghidul Micului Business poate fi descărcat și utilizat gratuit. Accesați link-urile pentru versiunile în Română, Rusă, Engleză!

Contactați-ne dacă aveți întrebări, sugestii, recomandări.

Contactează-ne!



Instrumentul 4.9 : Aplicația Centro pentru planificarea afacerii

De ce este important acest subiect?	Aplicația Centro este o aplicație prietenoasă începătorilor, care vă ajută să vă structurați ideile într-un plan de afaceri deplin.
Cine are nevoie de el?	Proprietarii de afaceri care doresc să-și organizeze planul de afaceri și să-l prezinte altora.
Când aveți nevoie de el?	Pre start-up [x] Afacere la etapa de creștere [] IMM la etapa de maturitate []
Ce informații relevante veți obține?	O prezentare succintă a aplicației Centro, modul de utilizare împreună cu alte instrumente din această ghid, precum și unde să găsiți aplicația.

Pasul 1:

Ce este aplicația Centro pentru planificarea afacerii?

Aplicația Centro pentru planificarea afacerii este o aplicație gratuită disponibilă pentru iOS sau Android, care vă vor ajuta să creați un plan de afaceri. Aplicația vă ghidează prin proces, pas cu pas, cu ajutorul unor întrebări simple. Chiar și fără experiență în domeniu, puteți parcurge procesul din aplicație și crea un plan de afaceri pe care să-l prezentați investitorilor, creditorilor și altor părți interesate.

Aplicația funcționează în limbile engleză și rusă. La moment nu există o versiune în limba română.

Pasul 2:

Cine ar trebui să utilizeze aplicația Centro pentru planificarea afacerii?

Noi recomandăm insistent să începeți prin crearea un model Lean Canvas ([Instrumentul 4.2: Modelul Lean Canvas](#)) pentru a crea un plan de afaceri cu echipa dvs. Dar, atunci când veți dori să faceți ceva mai oficial, să prezentați ideea în fața investitorilor, creditorilor și altor părți interesate, aplicația Centro este potrivită pentru dvs. Puteți fi prima dată proprietar de afacere sau să aveți ani de experiență, aplicația Centro vă va îndruma prin cele mai bune practici moderne și vă va ajuta să vă organizați prezentarea.

Pasul 3:

Ce presupune planul de afaceri?

Planul de afaceri va include viziunea și misiunea, analiza clienților și a pieței, planificarea financiară personală și a afacerii etc.

Accesați acest link [introduceți aici un link scurt] pentru a vedea un model de produs al aplicației Centro.

https://docs.google.com/document/d/1-MpljUwHDWOXv_d8LALwCBs_dmlf1L_u-Cvo1SL1zNk/edit

Pasul 4:

Cum ar trebui să încep?

Ca să începeți, descărcați aplicația accesând unul din următoarele linkuri!

[Apple App Store](#)



[Google Play Store](#)



Versiunea Online



Citește mai mult

Ghidul Micului Business poate fi descărcat și utilizat gratuit. Accesați link-urile pentru versiunile în Română, Rusă, Engleză!

Contactați-ne dacă aveți întrebări, sugestii, recomandări.

Contactează-ne!



Instrumentul 4.10 : Liste de verificare și instrumente de responsabilizare

De ce este important acest subiect?	În majoritatea întreprinderilor nou-înființate se întâmplă atât de multe lucruri simultan, încât poate fi dificil de le urmărit pe toate. Trebuie să vă gândiți ce sisteme să creați pentru a ține lucrurile sub control.
Cine are nevoie de el?	Orice proprietar de companie care gestionează angajați în sectorul vânzărilor cu amănuntul, industria ospitalității, producere sau alte sectoare, unde nu ești prezent în fiecare moment în timpul zilei de lucru.
Când aveți nevoie de el?	Pre start-up [x] Afacere la etapa de creștere [x] IMM la etapa de maturitate [x] Niciodată nu este prea devreme sau prea târziu să vă verificați sistemele interne.
Ce informații relevante veți obține?	O scurtă prezentare a importanței instrumentelor de responsabilizare și niște sugestii simple.

Pasul 1:

Impunerea voinței dvs.

Primul lucru care trebuie înțeles despre responsabilitatea angajaților este faptul că ei sunt responsabili față de dvs. Aceasta este afacerea dvs. și sarcina lor este să execute planurile, procedurile și procesele dvs. Acest lucru are semnificație diferită în afaceri diferite, dar există anumite probleme și instrumente comune, pe care le vom discuta în cadrul acestui instrument.

Pasul 2:

Înțelegeți: Nu există un astfel de lucru ca „bunul-simț”

Când dvs. deschideți o afacere, iar angajații uită să aprindă lumina, nu salută clienții sau preferă să poarte la uzină pantofii lor noi cu tocuri de 12 cm, dvs. ca proprietar al întreprinderii puteți brusc să vă treziți bătându-vă cu capul de perete spunând „Oare cum de ei nu înțeleg?! E pur și simplu de bun-simț!” Deci, ce este bunul-simț?

În Wikipedia putem citi că „bunul-simț, pur terminologic, descrie ceea ce este considerat ca fiind larg acceptat de majoritatea oamenilor: ceea ce ei „simt” ca înțelegere comună, naturală.”

Dar atunci când vă gândiți că angajații dvs. trebuie „să folosească bunul-simț și să facă ce trebuie făcut, în modul în care îl doriți dvs.”, de fapt vorbiți despre citirea gândurilor dvs. Trebuie să recunoașteți că bunul-simț nu există și angajații dvs. nu fac ceea ce trebuie fiindcă nu le-ați spus suficient de bine ce trebuie să facă și cum vreți ca ei să facă acest lucru.

Pasul 3:

Utilizarea listelor de verificare

O modalitate de a comunica personalului ce doriți este utilizarea listelor de verificare pentru toate procedurile de deschidere și închidere + alte procese zilnice, care deseori nu merg bine. Pentru a începe crearea listelor de verificare, parcurgeți întâi fiecare proces și notați toate lucrurile care vă înnebunesc când nu sunt îndeplinite, sunt făcute cu întârziere sau nu sunt făcute corect. După aceea, implicați în acest proces administratorul (dacă aveți unul) sau personalul dvs. și parcurgeți-l împreună. Odată ce ajungeți la o înțelegere comună, scrieți o listă, pas cu pas, și tipăriți copii care trebuie completate și semnate în fiecare zi. Să știți că în așa cazuri nu puteți spune că e prea detaliată lista – de exemplu, dacă aveți nevoie ca anumite lumini să fie aprinse, examinați posibilitatea de a numerota și eticheta întrerupătoarele. Astfel, în lista de verificare, veți putea face referință la ele în mod direct.

Rețineți: Nu există un astfel de lucru ca „bunul-simț”.

Pasul 4:

Elaborarea unor fișe de post clare

Comunicarea așteptărilor dvs. trebuie să înceapă la etapa de angajare. În măsura posibilităților, elaborați fișe de post care să reflecte modul în care va arăta activitatea cotidiană a angajaților dvs. Dacă sunteți o întreprindere nou-înființată și așteptarea dvs. este ca toți angajații să fie flexibili și să îndeplinească mai multe roluri – spuneți acest lucru. Așteptările sunt cruciale pentru ca persoanele să-și facă lucrul bine și să simtă satisfacție la locul de muncă.

Pasul 5:

Existența unor procese fixe de gestionare a mijloacelor bănești

În ceea ce privește impunerea voinței dvs. și responsabilizarea persoanelor, nimic nu este mai important în acest sens decât gestionarea mijloacelor bănești. Indiferent cât de mult vă place personalul și cât de multă încredere aveți în ei, un proces de gestionare a mijloacelor bănești dezorganizat și haotic ar putea reprezenta o tentație prea mare de a lua ceva. Iar haosul va limita abilitatea dvs. de a înțelege acest lucru. Pentru a limita problemele posibile, examinați următoarele posibilități:

- ☐ Introduceți proceduri scrise, fixe, pe care toți trebuie să le respecte când lucrează cu mijloacele bănești – inclusiv dvs.!
- ☐ Înregistrați toate tranzacțiile, articol după articol. Cel mai bine este să folosiți un sistem de puncte de vânzare sau mașină de casă și control cu bază de date.
- ☐ Verificați-vă cu regularitate sistemele, ca să fiți sigur că toate mijloacele bănești, de la client la bancă, sunt urmărite și că dvs. puteți audita sistemul.

Monitorizare

Oricât de multe sisteme bune ați avea, ele nu vă vor ajuta să țineți afacerea sub control dacă au fost scrise și apoi uitate. Sistemele trebuie să fie implementate și verificate în mod regulat. Pentru a asigura acest lucru, trebuie să le monitorizați!

- ❑ **Verificați listele de verificare!** Dacă folosiți liste de verificare, verificați-le în fiecare zi. Dacă nu o faceți, personalul dvs. foarte curând se va considera „instruit” și nu le va mai utiliza.
- ❑ **Reveniți la așteptările indicate în fișele de post.** Încercați să discutați regulat cu angajații, ca să vedeți în ce măsură munca le îndeplinește așteptările. Ei trebuie să facă altceva decât ceea la ce s-au așteptat? Mai mult sau mai puțin? Uneori o comunicare simplă, informală, vă ajută și pe dvs. și pe ei să vă gestioneze așteptările dvs.
- ❑ **Verificați întotdeauna gestionarea mijloacelor bănești.** Acest lucru este evident – până la urmă în joc sunt banii dvs.! Deseori însă proprietarii de afaceri preferă să o ia pe scurtătură aici, pentru că este nevoie de mult numărat și ținerea strictă a evidenței. Adevărul este că, dacă nu verificați **întotdeauna** cum sunt gestionate mijloacele bănești, niciodată nu veți putea fi sigur dacă totul merge bine. Sunt banii dvs., nu-i expuneți riscului după ce ați lucrat atât de mult pentru a-i câștiga.

Versiunea Online



Citește mai mult

Ghidul Micului Business poate fi descărcat și utilizat gratuit. Accesați link-urile pentru versiunile în Română, Rusă, Engleză!

Contactați-ne dacă aveți întrebări, sugestii, recomandări.

Contactează-ne!



Postfață și Mulțumiri

Postfață

Vă mulțumim că ați citit Ghidul Micului Business din Moldova, sperăm că ați găsit multe Instrumente și Instrucțiuni utile, pe măsură ce vă planificați sau vă dezvoltați afacerea. Dacă doriți să ne contactați, vă rugăm să o faceți! Ne-ar plăcea să auzim feedback-ul dvs., precum și corecțiile, și sugestiile pentru a îmbunătăți conținutul! Această carte a fost scrisă și concepută pentru a profita de principiile evidențiate în întreg conținutul textului. La fel ca și afacerile, Ghidul este un document activ și dinamic care se va schimba în timp, având în vedere feedback-ul dvs. și ca răspuns la schimbările din mediul de afaceri din Moldova. Din această cauză am petrecut atât de mult timp construind o „carte” care este într-adevăr un document online, reticulat și accesibil. Verificați periodic, este posibil să mai adăugăm câte ceva :)

Dacă doriți să vă alăturați unei comunități de întreprinderi mici și mijlocii din Moldova, vă rugăm să luați în considerare faptul de a deveni membru al Alianței Întreprinderilor Mici din Moldova (AIM). Urmăriți acest link pentru a afla mai multe detalii:

sme.md

Mulțumiri

Următoarele companii, organizații și persoane fizice au avut o contribuție esențială la elaborarea acestui manual.

Creat de	Alianța Întreprinderilor Mici din Moldova (AIM)
Sponsor General	Biroul de Cooperare al Elveției/ Reprezentanța Ambasadei Confederației Elvețiene în Republica Moldova
Creator de conținut	OSE Moldova & Planeta Express SRL - Autor și redactor principal David Smith Jizdan and Partners - Autor Contribuitor & Consultant Tehnic Principal Andrei Jizdan Taxaco - Contribuitor Conținut Iuri Cicibaba Mathew Rutter - Autor Contribuitor