

Bianca AVRAM POP

MANAGEMENTUL PROCESULUI ANTREPRENORIAL

**Rolul esențial al planului de afaceri în
decizia managerială**



U.T.PRESS

Cluj-Napoca, 2025

ISBN 978-606-737-797-2

Bianca AVRAM-POP

MANAGEMENTUL PROCESULUI ANTREPRENORIAL

Rolul esențial al planului de afaceri în decizia managerială



U.T.PRESS

Cluj - Napoca, 2025

ISBN 978-606-737-797-2



Editura U.T.PRESS
Str. Observatorului nr. 34
400775 Cluj-Napoca
Tel.: 0264-401.999
e-mail: utpress@biblio.utcluj.ro
www.utcluj.ro/editura

Recenzia: Conf.univ.dr. Liliana Zima
Conf.univ.dr. Simona Sabou

Pregătire format electronic on-line: Gabriela Groza

Copyright © 2025 Editura U.T.PRESS
Reproducerea integrală sau parțială a textului sau ilustrațiilor din această carte este posibilă numai cu acordul prealabil scris al editurii U.T.PRESS.

ISBN 978-606-737-797-2

CUPRINS

INTRODUCERE.....	3
1. SINTEZA PLANULUI DE AFACERI	6
2. INFORMAȚII GENERALE PRIVIND ÎNTREPRINDEREA.....	9
3. DESCRIEREA PROIECTULUI.....	15
3.1. OBIECTIVELE PROIECTULUI	15
3.2. ANALIZA SWOT	15
3.3. ACTIVITĂȚILE PROIECTULUI	16
3.4. DIAGRAMA GANTT	17
3.5. DURATA DE IMPLEMENTARE A PROIECTULUI.....	19
4. PRODUSE ȘI SERVICII.....	20
5. POZIȚIA PE PIAȚĂ A FIRMEI	25
5.1. PIAȚA ȚINTĂ	25
5.2. CLIEȚI	26
5.3. CONCURENȚA	28
5.4. STRATEGIA DE MARKETING	31
5.5. LOCAȚIA PROPUȘĂ PENTRU AFACERE.....	38
6. PLANUL OPERAȚIONAL.....	44
6.1. PRODUCȚIE	44
6.2. ASPECTE JURIDICE	46
6.3. RESURSE UMANE.....	49
6.4. INVENTAR.....	54
6.5. FURNIZORI	56
6.6. POLITICA DE CREDIT.....	59
7. PROIECȚII FINANCIARE	60
7.1. CHELTUIELI ANUALE DE PRODUCȚIE/EXPLOATARE	60
7.2. PREVIZIUNEA VÂNZĂRILOR	61
CONCLUZII	63
BIBLIOGRAFIE.....	65

INTRODUCERE

Opțiunea de a urma o carieră antreprenorială necesită o evaluare atentă, implicând luarea în considerare atât a avantajelor, cât și a dezavantajelor asociate unei asemenea poziții. Antreprenoriatul oferă independență, flexibilitate, șansa unor câștiguri mai mari și dezvoltare personală, dar vine la pachet cu mult stres, nesiguranță financiară, volum mare de muncă, birocrație și incertitudine.

În prezent, antreprenorii din România se plâng de instabilitate legislativă și financiară (schimbări dese în Codul fiscal, transpunerea lentă a unor directive europene), acces dificil la finanțare (dobânzile încă relativ ridicate descurajează investițiile, obținerea unor credite bancare este dificilă fără garanții solide, iar investitorii privați sunt puțini), competențele forței de muncă (deficit de personal calificat generat de migrația forței de muncă în țările din Vestul Europei sau în companii mari care pot oferi salarii mai atractive, necesitatea specializării și recalificării angajaților), dar și de birocrație (proceduri greoaie, autorizații numeroase, rapoarte și controale fiscale) și digitalizare incompletă (digitalizarea e în progres, dar adesea este implementată prost).

Cu toate acestea, în România există o piață în continuă creștere creată de puterea de cumpărare tot mai mare a românilor, costurile sunt mai reduse decât în țările vestice (reprezintă un avantaj pentru IMM-uri), poziția geografică strategică oferă acces facil la piețele din Uniunea Europeană, dar și la cele est europene (Republica Moldova, Ucraina, Turcia), iar sprijinul financiar și fondurile europene crează numeroase oportunități (programe precum: IMM Plis, Start Up Nation, PNRR sau Horizon Europe).

Gestionând variabilele prezentate mai sus și nu numai, în România în anul 2024 au fost înființate un număr de 124.898 entități economice (PFA, SRL, CA, II, IF, SA, SNC) primele trei locuri fiind deținute de: București (29.807), județul Ilfov (7.592) și județul Cluj (6.220). Numărul de sine stătător nu spune prea multe, dar dacă aruncăm o privire asupra acestei situații din anul 2023 se poate observa că acesta a scăzut cu 14,63% fiind declarate diminuări ale acestui indicator în toate județele țării, uneori cu mai mult de 30% (Covasna 37,55%, Bistrița-Năsăud 36,43%, Dâmbovița 32,17% și Bihor 30,45%).

În ceea ce privește suspendările din același an, acestea înregistrează un număr de 18.716 (cu o creștere de 14,58% față de anul 2023) cele mai multe având loc în București (2.252), județul

Cluj (1.162) și județul Iași (851). În cazul dizolvărilor evoluția este mai îngrijorătoare deoarece au fost 46.205 în anul 2024, cu o creștere de 18,38% comparativ cu anul anterior, pe primele trei locuri situându-se Bucureștiul (9.150), județul Ilfov (2.508) și județul Cluj (2.490). numărul radierilor este și mai mare (83.012) și este tot în creștere raportat la anul 2023 cu 16,52% cele mai multe s-au efectuat în București (12.982), județul Cluj (4.290) și județul Timiș (3.431).

Analiza statistică evidențiază faptul că, în anul 2024, în România, numărul afacerilor care și-au încetat activitatea a depășit numărul celor nou înființate. Această tendință reprezintă un semnal de alarmă, întrucât relevă vulnerabilități semnificative în mediul antreprenorial, fiind necesară identificarea și implementarea unor soluții adecvate pentru a contracara această conjunctură.

Importanța elaborării unui plan de afaceri înainte de lansarea unei firme este fundamentală pentru succesul și sustenabilitatea acesteia. Un plan bine structurat nu reprezintă doar un instrument de orientare strategică, ci și o modalitate de anticipare a riscurilor și de identificare a oportunităților de dezvoltare. Prin definirea clară a obiectivelor, a resurselor disponibile și a modalităților de implementare, antreprenorii pot preveni decizii greșite și pot adapta mai eficient strategiile la schimbările din mediul economic. Astfel, dacă fiecare inițiativă antreprenorială ar fi precedată de un plan de afaceri riguros, rata de închidere a firmelor ar fi considerabil mai redusă, deoarece întreprinzătorii ar dispune de o bază solidă pentru luarea deciziilor și pentru gestionarea responsabilă a resurselor.

Cu ajutorul unui plan de afaceri se definesc obiective pe termen scurt și lung oferind o imagine clară asupra direcției afacerii și a strategiilor de dezvoltare, se analizează piața și concurența identificând nișele profitabile și evitând deschiderea unei afaceri într-o piață saturată sau fără cerere reală, se evidențiază posibilele probleme permițând pregătirea unor planuri alternative, reducând în acest fel șansele de a ajunge la faliment, se pot obține finanțări deoarece băncile, investitorii și creditorii fondurilor europene cer un plan solid pentru a acorda credite sau granturi, și nu în ultimul rând se pot compara obiectivele planificate cu cele reale permițând ajustarea strategiei în timp, pe baza performanțelor și a schimbărilor din piață.

Prezenta carte este dedicată elaborării corecte a unui plan de afaceri oferind un cadru structurat și comprehensiv, ghidând cititorul prin toate etapele esențiale ale pregătirii unui document strategic pentru inițiative antreprenoriale. Pe parcursul lucrării, am utilizat ca referință

un model de plan de afaceri furnizat de Agenția pentru Implementarea Proiectelor și Programelor pentru Întreprinderi Mici și Mijlocii a Ministerul Economiei, Digitalizării, Antreprenoriatului și Turismului pe care l-am detaliat și explicat pas cu pas, demonstrând modul concret în care fiecare secțiune a planului se aplică în practică.

În primul capitol este prezentată importanța rezumatului care sintetizează principalele elemente ale proiectului și oferă o privire de ansamblu asupra obiectivelor și a strategiilor anticipate. Capitolul al doilea pune accent pe identificarea și prezentarea detaliată a structurii firmei, a domeniului de activitate și a contextului în care aceasta operează.

Capitolul trei este împărțit în secțiuni care analizează obiectivele proiectului, efectuează o analiză SWOT pentru evidențierea punctelor forte și a vulnerabilităților, detaliază activitățile proiectului, prezintă diagrama Gantt și stabilește durata de implementare a proiectului, oferind astfel un plan clar și metodic al pașilor necesari pentru realizarea inițiativei antreprenoriale.

Capitolul patru explorează caracteristicile ofertei firmei, avantajele competitive și modul în care acestea răspund cerințelor pieței, iar în următorul capitol sunt incluse analiza pieței țintă, identificarea clienților, studiul concurenței, formularea strategiei de marketing și alegerea locației propuse pentru afacere, evidențiind relevanța fiecărui element pentru succesul comercial al întreprinderii.

Capitolul cu planul operațional se concentrează pe aspectele practice ale derulării activităților firmei, incluzând producția, aspectele juridice, resursele umane, inventarul, furnizorii și politica de credit, oferind astfel o viziune integrată asupra funcționării zilnice a afacerii, iar ultimul capitol prezintă instrumentele necesare pentru estimarea cheltuielilor anuale de producție și exploatare și previziunea vânzărilor, subliniind importanța planificării financiare și a sustenabilității economice a proiectului.

Prin această structură detaliată, cartea furnizează un ghid complet pentru studenții de la specializările management și economia firmei, dar și pentru cei care își doresc să devină antreprenori, combinând teoria cu aplicabilitatea practică, astfel încât fiecare pas al elaborării unui plan de afaceri să fie clar definit și ușor de implementat.

1. SINTEZA PLANULUI DE AFACERI

Viziune și filosofie în afaceri

Viziunea în afaceri reprezintă o afirmație expusă pe scurt a direcției pe termen lung (de obicei o proiecție între 5 și 10 ani în viitor) pe care compania dorește să o urmeze. Dorindu-se a fi o sursă de inspirație aceasta trebuie să includă valori de bază ale companiei precum scopul și cultura organizației.

O viziune ar trebui să ofere un scop motivant pentru angajați, clienți și furnizori, dar în același timp să fie și fezabilă în practică. Pentru a putea fi pe înțelesul tuturor celor implicați în afacere e nevoie ca viziunea să fie enunțată în mod clar și concis, iar pentru a putea măsura progresul companiei aceasta poate să conțină indicatori și/sau obiective concrete.

Cu alte cuvinte, viziunea în afaceri joacă rolul unui ghid pentru luarea deciziilor și întocmirea strategiilor pe termen lung fiind o componentă esențială a procesului de planificare.

Cum apare o idee de afaceri?

Ideea unei afaceri i-a naștere printr-o varietate de moduri și în diferite contexte. Unii antreprenori își deschid o afacere motivați fiind de pasiunea și abilitățile pe care le posedă. De multe ori, ideea unei afaceri vine din constatarea unei nevoi nesatisfăcute care conduce la conceperea unui plan ce propune o rezolvare mai bună prin îmbunătățirea produselor sau serviciilor existente.

Urmărirea modificărilor și tendințelor din piață poate, de asemenea să ofere idei pentru afaceri. În urma acestor analize se pot ivi oportunități care nu au mai fost exploatare până atunci sau se poate crea ceva diferit și mai calitativ decât ceea ce oferă concurența.

Ce este foarte important de precizat este că nu doar ideea contează atunci când se înființează o afacere, ci și planificarea, cercetarea, dezvoltarea și munca continuă. Nu toate ideile de afaceri devin întreprinderi de succes.

Ce factori vor contribui la succesul afacerii?

O mulțime de factori care nu sunt independenți unul de celălalt ci interacționează în mod complex poate conduce la succesul unei afaceri. În funcție de industrie, dimensiunea afacerii și

mediul economic factorii prezentați mai jos, dar în special combinația dintre aceștia, contribuie la rezultate economice favorabile.

- Planificarea strategică cuprinde fixarea obiectivelor clare, stabilirea publicului țintă precum și conceperea unui plan de afaceri bine pus la punct.
- Managementul și marketingul eficient sunt necesare pentru îndeplinirea obiectivelor stabilite. În timp ce managerii trebuie să fie capabili să ia decizii corecte, să rezolve problema și să își dezvolte echipa, o strategie bună de marketing susține promovarea afacerii și atrage noi clienți.
- Gestionarea corectă a resurselor financiare poate să influențeze puternic perioada de funcționare a unei întreprinderi. Prin gestionarea financiară se înțelege supravegherea continuă a cheltuielilor, gestionarea atentă a veniturilor, dar și realizarea veniturilor strategice.
- Relațiile cu stakeholderii includ colaborări bune între firmă și angajați, clienți, furnizori și parteneri. Construirea și păstrarea unei relații strânse cu acești colaboratori pot îmbunătăți reputația companiei, pot asigura resursele necesare și ajutor în dezvoltarea afacerii.
- Calitatea și inovația produselor/serviciilor joacă un rol important în reușita antreprenorială. Îndeplinirea la un nivel înalt a așteptărilor și dorințelor clienților se poate realiza cu adaptarea la schimbările continue ale pieței care generează noi tendințe.

Cele mai competitive puncte ale unui manager bun

Gestionarea oamenilor, resurselor și proiectelor sunt responsabilitățile managerului, iar pentru a putea fi eficient trebuie să dețină o serie de calități prezentate în cele ce urmează.

Comunicarea eficientă: pentru a putea fi înțeles de către echipă managerul trebuie să comunice clar și coerent atât verbal cât și în scris;

Leadership: un bun manager ia deciziile, își asumă responsabilități și ghidează echipa în îndeplinirea obiectivelor comune fiind capabil să îi inspire pe ceilalți;

Abilități de organizare: managementul timpului, ordonarea sarcinilor în funcție de importanța lor și sistematizarea resurselor sunt caracteristici necesare pentru a garanta un flux de muncă performant;

Rezolvarea problemelor: dificultățile care pot apărea într-o organizație necesită iscusință în a le identifica, studia și soluționa;

Capacitatea de luare a deciziilor: hotărârile pe care le iau managerii trebuie să fie bine fundamentate, iar consecințele acestora trebuie asumate;

Abilități de delegare: împărțirea responsabilităților și încurajarea dezvoltării membrilor echipei face parte din munca unui manager;

Adaptabilitatea: indiferent de sector, mediul de afaceri este în continuă schimbare, iar pentru a putea face față acestor modificări managerul trebuie să găsească rapid soluții în condiții de incertitudine.

2. INFORMAȚII GENERALE PRIVIND ÎNTREPRINDEREA

Numele companiei

Atunci când se alege un nume pentru o afacere este nevoie să se țină cont de natura acesteia și de produsele/serviciile oferite. O legătură evidentă între nume și activitatea firmei poate fi utilă pentru clienți în a înțelege repede cu ce se ocupă firma. Un alt aspect important este limba pe care o vorbesc/înțeleg clienții astfel că un nume ușor de pronunțat va fi și un nume ușor de reținut.

Găsirea unui nume unic care nu a mai fost folosit de către alte companii și care face firma să iasă în evidență trebuie urmată de asigurarea că acesta nu are sensuri dubioase sau negative în alte limbi sau culturi.

Domeniul de activitate

În ceea ce privește domeniul de activitate există trei mari ramuri care pot fi abordate individual, dar și împreună.

Producția de bunuri materiale implică fabricarea și procesarea materiilor prime sau a componentelor în produse finite care pot fi vândute și utilizate de către consumatori sau de către alte întreprinderi.

Serviciile reprezintă activități prestate de către o entitate pentru a satisface nevoile sau cerințele unor clienți. Spre deosebire de bunurile materiale, serviciile nu sunt tangibile, nu se pot stoca și nici importa/exporta.

Comerțul se referă la schimbul de bunuri și servicii între două sau mai multe părți cu scopul de a obține un beneficiu financiar. Acest lucru înseamnă că în activitatea de comerț bunurile sau serviciile sunt cumpărate de la producători sau furnizori și vândute apoi consumatorilor sau altor întreprinderi.

Forma juridică a întreprinderii

O altă decizie importantă și strategică care poate influența structura, responsabilitatea legală și taxarea este reprezentată de alegerea formei juridice a companiei.

Mai jos sunt prezentate câteva exemple de organizare juridică prezente în România:

- *persoane fizice*: persoană fizică autorizată (PFA), întreprindere individuală (II), întreprindere familială (IF);

- *persoane juridice*: societate în nume colectiv, în comandită simplă și cu răspundere limitată, societate cu răspundere limitată – debutant (S.R.L.-D), grup de interes economic (G.I.E.) și grup european de interes economic (G.E.I.E.), societate pe acțiuni (S.A.) și în comandită pe acțiuni, societate și companie națională, etc.

În tabelul 1 sunt prezentate cele mai importante avantaje și dezavantaje ale celor două forme de organizare juridică cel mai des întâlnite în România.

Societate cu răspundere limitată (S.R.L.)		Persoană fizică autorizată (PFA)
Avantaje	• asociații au responsabilitate limitată la capitalul social al societății • are o flexibilitate mai mare în gestiune comparativ cu alte forme juridice • există posibilitatea, în anumite condiții de a opta pentru impozitarea pe venituri • poate să ofere o imagine de profesionalism și stabilitate	• procesul de înființare este simplu și are costuri reduse • control complet asupra afacerii și a finanțelor personale • impozitare progresivă și simplificată pe baza venitului • nu este nevoie de un contabil autorizat pentru realizarea contabilității • costuri mai mici de administrare
Dezavantaje	• pot exista limitări în accesul piețelor de capital • trebuie realizate formalități administrative și contabile complexe	• proprietarul este responsabil personal pentru toate datoriile afacerii • dificultate în atragerea de capital din surse externe

Tabelul 1. **Comparație între societatea cu răspundere limitată și persoana fizică autorizată**

Întreprinderea este plătitoare de impozit pe venit sau pe profit și de ce?

Comaniile cu activități economice și sediul permanent în România sunt obligate de către legislație la plata unui impozit. În cazul microîntreprinderilor există posibilitatea alegerii între impozitul pe venit și cel pe profit.

Cotele de impozitare pe veniturile microîntreprinderilor sunt de:

- **1%** în cazul în care microîntreprinderile realizează venituri anuale mai mici de 60.000 euro (inclusiv);
- **3%** pentru microîntreprinderile a căror venituri anuale sunt cuprinse între 60.000 și 500.000 euro sau care desfășoară activități principale sau secundare din următoarea listă: activități de editare a jocurilor de calculator, activități de editare a altor produse software, activități de realizare a soft-ului la comandă (software orientat client), alte activități de servicii privind tehnologia informației, hoteluri și alte facilități de cazare similare, facilități de cazare pentru vacanțe și perioade de scurtă durată, parcuri pentru rulote, campinguri și tabere, alte servicii de cazare, restaurante, activități de alimentație (catering) pentru evenimente, alte servicii de alimentație n.c.a., baruri și alte activități de servire a băuturilor, activități juridice (numai pentru societățile cu personalitate juridică care nu sunt entități transparente fiscal, constituite de avocați potrivit legii), activități de asistență medicală generală, activități de asistență medicală specializată, activități de asistență stomatologică și alte activități referitoare la sănătatea umană.

În ceea ce privește impozitul pe profit, acesta se calculează ca **16%** din profitul impozabil ce este reprezentat la rândul său de diferența dintre venitul total al companiei și cheltuielile totale ale acesteia, excluzând veniturile neimpozabile, dar cuprinzând cheltuielile nedeductibile.

Exemplu 1: total venituri = 150.000 lei/lună și total cheltuieli = 140.000 lei/lună

Impozit venit microîntreprindere 1% = 1% * 150.000 lei = 1.500 lei

Impozit venit microîntreprindere 3% = 3% * 150.000 lei = 4.500 lei

Impozit pe profit 16% = 16% * (venituri - cheltuieli) = 16% * (150.000 – 140.000) = 1.600 lei

Concluzie: în general, atunci când veniturile sunt mari și cheltuielile sunt și ele ridicate poate fi mai avantajos pentru companie să plătească un impozit pe profit chiar dacă procentul acestuia este cel mai mare (16%).

Exemplu 2: total venituri = 70.000 lei/lună și total cheltuieli = 20.000 lei/lună

Impozit venit microîntreprindere 1% = 1% * 70.000 lei = 700 lei

Impozit venit microîntreprindere 3% = 3% * 70.000 lei = 2.100 lei

Impozit pe profit 16% = 16% * (venituri - cheltuieli) = 16% * (70.000 – 20.000) = 8.000 lei

Concluzie: în situația în care nivelul veniturilor este constant semnificativ mai mare decât cel al cheltuielilor se recomandă alegerea sistemului de impozitare pe venit (atâta timp cât compania se încadrează în condițiile prevăzute de lege).

Observație! “Profitul impozabil se calculează ca diferență între veniturile obținute din livrarea bunurilor mobile, serviciilor prestate și lucrărilor executate, din vânzarea bunurilor imobile, inclusiv din câștiguri din orice sursă, și cheltuielile efectuate pentru realizarea acestora, dintr-un an fiscal, din care se scad veniturile neimpozabile și se adaugă cheltuielile nedeductibile” (HG 402 19/05/2000). În aceste exemple nu am oferit date despre cheltuielile nedeductibile și veniturile impozabile, așadar rezultatul impozitului pe profit este unul aproximativ și este menit pentru a putea face o comparație simplă între cele două categorii de impozitare din țara noastră.

Întreprinderea este plătitoare de TVA (Taxa pe valoare adăugată)? De ce?

Decizia de a deveni sau nu plătitor de TVA trebuie luată ținând cont de caracteristicile afacerii, dar și de studierea atentă a avantajelor și dezavantajelor prezentate mai jos.

Printre avantajele statutului de plătitor TVA se numără următoarele:

- deductibilitatea TVA-ului: TVA-ul pe care societatea îl plătește pentru bunurile și serviciile achiziționate de la furnizori se poate recupera în cursul desfășurării activităților comerciale atunci când încasează TVA de la clienți;
- acces la contracte mari: multe companii mari și instituții publice preferă să colaboreze cu parteneri care sunt plătitori de TVA, deoarece pot deduce TVA-ul din tranzacțiile respective;
- competitivitate pe piață: dacă compania vinde majoritar către alte firme plătitoare de TVA, acestea vor prefera să lucreze cu ea deoarece își vor putea deduce TVA-ul din facturile emise.

Statutul de plătitor TVA are și dezavantaje și provocări pentru întreprinderi printre care se numără:

- obligații administrative crescute: întreprinderile plătitoare de TVA trebuie să țină o evidență contabilă riguroasă a TVA-ului încasat și plătit. Aceasta include întocmirea și depunerea declarațiilor periodice de TVA și păstrarea documentației fiscale adecvate ceea ce poate crește costurile operaționale;
- impact asupra prețurilor: compania e nevoită să adauge TVA la prețurile produselor sau serviciilor vândute astfel că prețurile par mai mari pentru consumatorii finali care nu își pot deduce TVA-ul;
- complicații la export: exporturile pot avea regimuri speciale de TVA, ceea ce adaugă un nivel suplimentar de complexitate administrativă pentru întreprinderile care desfășoară activități internaționale;

- încărcarea birocratică: procesul de rambursare a TVA-ului plătit poate fi adesea lent și birocratic, ceea ce poate bloca fonduri importante ale companiei pentru perioade lungi de timp, iar nerespectarea obligațiilor fiscale legate de TVA poate duce la sancțiuni și penalități din partea autorităților fiscale.

Care este valoarea capitalului social?

Valoarea capitalului social reprezintă suma totală a contribuțiilor aduse de asociați sau acționari la formarea capitalului unei societăți comerciale. Aceasta este menționată în actul constitutiv al firmei și poate fi sub formă de numerar, bunuri sau alte valori. Capitalul social este important pentru că reflectă angajamentul financiar al proprietarilor față de firmă și oferă o bază legală pentru desfășurarea activităților economice.

În funcție de necesitățile firmei, capitalul social poate fi majorat sau redus, conform prevederilor legale și statutului firmei. Majorarea se poate face prin aporturi suplimentare din partea asociaților/acționarilor sau prin încorporarea rezervelor, în timp ce reducerea poate implica restituirea parțială a aporturilor sau acoperirea pierderilor.

Atunci când alegeți valoarea capitalului social este important să țineți cont de faptul că acesta oferă o garanție minimă creditorilor că firma dispune de o anumită bază financiară pentru a-și acoperi obligațiile. De asemenea, trebuie cunoscut și faptul că persoanele fizice autorizate, întreprinderile individuale și cele familiale nu au un capital social minim impus de lege, dar societățile cu răspundere limitată trebuie să aibă un capital social minim de 1 leu (legea 223/2020).

Descrieți ramura de activitate și precizați codul CAEN.

Codurile CAEN (Clasificarea Activităților din Economia Națională) sunt utilizate în România pentru a clasifica activitățile economice ale unei firme. Aceste coduri sunt necesare pentru înregistrarea firmei la Registrul Comerțului și pentru identificarea obiectului de activitate principal și secundar. Iată câteva exemple de coduri CAEN pentru diferite ramuri de activitate:

- **0113:** cultivarea legumelor și a pepenilor, a rădăcinoaselor și tuberculilor
- **1413:** fabricarea altor articole de îmbrăcăminte (exclusiv lenjeria de corp)
- **4711:** comerț cu amănuntul în magazine nespecializate, cu vânzare predominantă de produse alimentare, băuturi și tutun
- **5510:** hoteluri și alte facilități de cazare similare

- **9001:** activități de interpretare artistică (spectacole).

O firmă poate avea un număr nelimitat de coduri CAEN, dar trebuie să desemneze un cod CAEN principal care reprezintă activitatea principală a firmei. Restul codurilor CAEN vor reprezenta activitățile secundare.

Codurile CAEN pot fi adăugate sau eliminate prin proceduri legale de modificare a actului constitutiv la Registrul Comerțului. Acest sistem permite firmelor să se adapteze și să se extindă în funcție de nevoile pieței și de oportunitățile de afaceri.

3. DESCRIEREA PROIECTULUI

3.1. OBIECTIVELE PROIECTULUI

Stabilirea unor obiective specifice proiectului este folositoare pentru a determina exact ce rezultate se doresc să se obțină. Pentru ca acestea să poată să fie verificate este nevoie să se țină cont de mai multe aspecte. Obiectivele trebuie să se poată măsura, să ia în considerare resursele de care dispune compania, dar și să menționeze clar ce se vrea să se realizeze.

De multe ori, în practică, antreprenorii sunt tentați să stabilească obiective mult prea ambițioase care au o probabilitate scăzută de realizare. De asemenea, nici faptul că obiectivele specifice nu sunt încadrate într-o perioadă de timp nu ajută la verificarea acestora.

O altă greșeală întâlnită este încurcarea obiectivelor proiectului cu activitățile acestuia. În cele ce urmează sunt prezentate câteva exemple din fiecare.

Obiective proiect: creșterea producției cu 10% anul viitor, mărirea numărului de angajați la 200 în următorii 2 ani, creșterea productivității cu 12% în 10 luni, etc.

Activități proiect: căutarea unui spațiu comercial, angajarea resurselor umane, achiziția materiei prime, promovarea produselor, etc.

În tabelul 2 sunt incluse trei dintre cele mai importante obiective cuantificabile care ar trebui previzionate în viitorii trei ani pentru a avea o idee de ansamblu asupra a ce se dorește să se obțină prin implementarea planului de afaceri.

Obiective cuantificabile (Indicatori țintă)	UM	Anul 1	Anul 2	Anul 3
Cifra de afaceri:	LEI			
Profit	LEI			
Număr de salariați	Număr persoane			

Tabelul 2. **Previzionarea principalelor obiective cuantificabile pe parcursul a trei ani consecutivi**

3.2. ANALIZA SWOT

Analiza SWOT este un instrument important în evaluarea unui proiect, organizații sau initiative. Conform tabelului 3, aceasta este reprezentată de o matrice formată din intersecția mediului (intern și extern) cu starea atributelor (benefice și dăunătoare) rezultând următoarele:

- **puncte tari** (*engleză: Strengths*) care sunt conditionate de către organizație (sursa internă), sunt favorabile pentru atingerea obiectivelor și trebuie făcute eforturi pentru a le consolida. Exemple: accesul la tehnologie avansată, personal experimentat, resurse financiare solide, calitatea înaltă a produselor/serviciilor, etc.

- **puncte slabe** (*engleză: Weaknesses*) ce au ca sursă organizația, pun în pericol atingerea obiectivelor și e necesar ca acestea să fie îmbunătățite. Exemple: resurse limitate, personal nepregătit, lipsa de inovare, echipamente uzate, fluctuația mare a angajaților, etc.

	Benefice atingerii obiectivului	Pun în pericol atingerea obiectivelor
Sursă internă (organizația)	PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
Sursă externă (mediul extern)	OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI

Tabelul 3. Analiza SWOT a companiei

- **oportunitățile** (*engleză: Opportunities*) sunt generate de către mediul extern și ajută la atingerea obiectivelor dacă le exploatezi. Exemple: schimbări favorabile în legislație, folosirea tehnologiilor noi, creșterea pieței, accesarea subvențiilor și a fondurilor europene, etc.

- **amenințările** (*engleză: Threats*) reprezintă acei factori externi negativi care pun în pericol afacerea și care ar trebui evitați. Exemple: schimbări economice nefavorabile, reglementări severe, concurență intensă, modificări în preferințele consumatorilor, etc.

3.3. ACTIVITĂȚILE PROIECTULUI

O altă etapă importantă în realizarea planului de afaceri o reprezintă prezentarea activităților și subactivităților necesare pentru implementarea ideii de afaceri. Activitățile trebuie detaliate, planificate și executate cu grijă.



Figura 1. **Exemplu de activități și subactivități necesare pentru deschiderea unui restaurant**

În figura 1 sunt prezentate activitățile și subactivitățile esențiale deschiderii unui restaurant după ce s-a realizat studiul de piață, planul de afaceri, bugetul și s-a obținut finanțarea. Activitățile prezentate în figura 1 sunt orientative și pot varia în funcție de contextual specific al proiectului.

3.4. DIAGRAMA GANTT

Diagrama Gantt ajută la planificarea și urmărirea progresului activităților servind, în același timp, ca un instrument vizual eficient pentru comunicarea stadiului proiectului către părțile interesate. Aceasta arată activitățile proiectului (situate pe axa verticală) pe o axă temporală (se află, de obicei, pe axa orizontală și poate reprezenta zile, săptămâni, luni sau chiar și ani, în funcție de complexitatea proiectului).

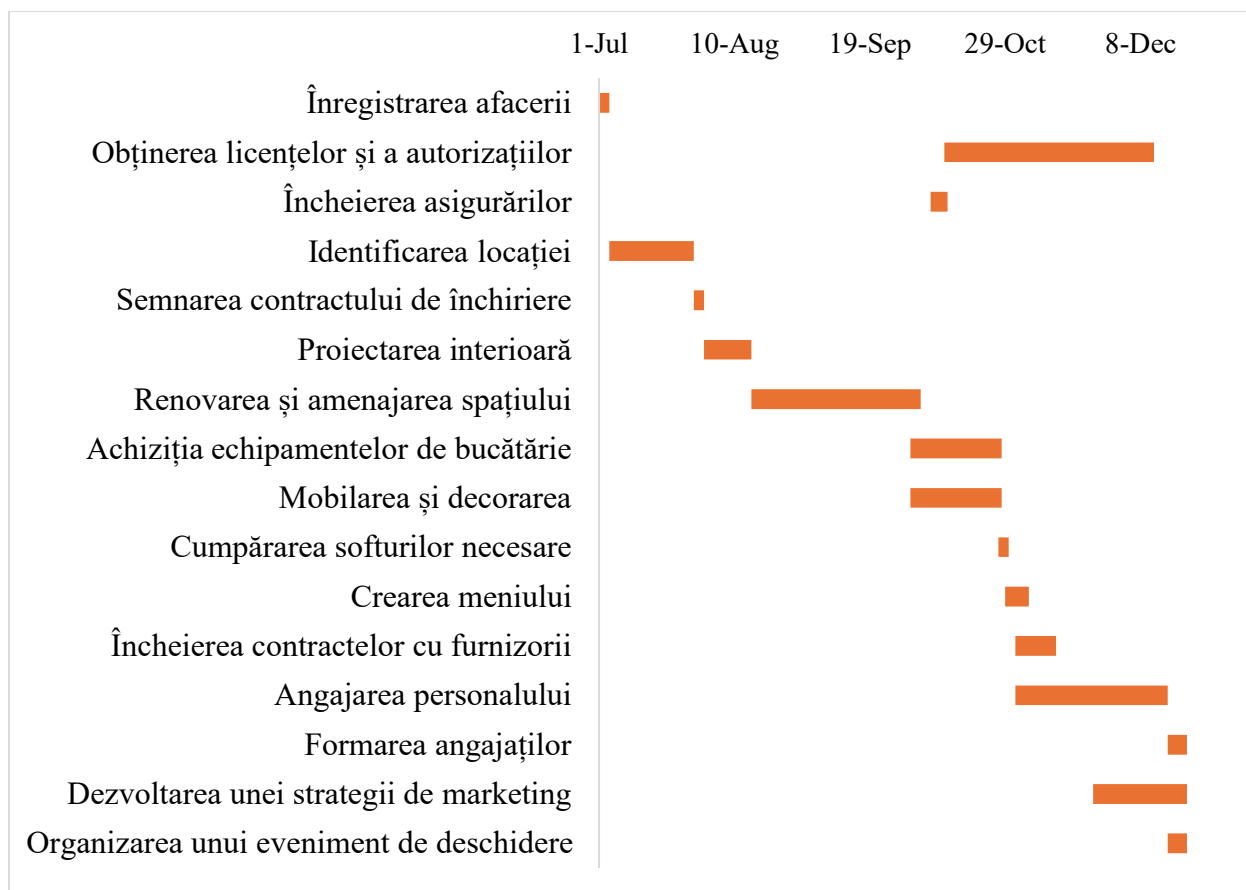


Figura 2. Exemplu de diagrama Gantt pentru deschiderea unui restaurant

Pentru crearea acestui tip de diagramă se pot folosi programe specific managementului proiectelor precum: Microsoft Project, Asana, Trello, Smartsheet sau se poate apela la Microsoft Excel sau Google Sheets.

În figura 2 este prezentat un model de diagramă Gantt pentru deschiderea unui restaurant realizată cu ajutorul programului Microsoft Excel pe baza activităților expuse în figura 1. Fiecare activitate are aferent un dreptunghi care reprezintă durata acesteia în zile calendaristice, durată care se poate sau nu afișa în interiorul căsuței respective.

Pentru a economisi timp este necesar să se deruleze mai multe activități în aceeași perioadă, dar trebuie o organizare bună a acestora și trebuie alese astfel încât îndeplinirea lor să fie fezabilă. Așadar, se poate observa ușor dacă există anumite activități care au loc în același timp (exemple: angajarea personalului, crearea meniului, încheierea contractului cu furnizorii, dezvoltarea unei

strategii de marketing sau achiziția echipamentelor de bucătărie, mobilarea și decorarea) sau dacă există perioade de timp în care nu este programată nicio activitate.

Tot din diagrama Gantt se pot observa ușor ce activități depind de realizarea altora (exemple: semnarea contractului de închiriere are loc după ce s-a găsit locația pentru restaurant; prima dată se realizează o proiectare a spațiului în funcție de cum se dorește să arate și apoi se începe renovarea și amenajarea acestuia; etc).

3.5. DURATA DE IMPLEMENTARE A PROIECTULUI

Durata de implementare a proiectului arată de cât timp (zile, săptămâni, luni sau chiar ani) este nevoie pentru a deschide afacerea. Nu există o durată de timp minimă sau maximă așa cum pentru aceeași afacere nu există aceeași perioadă de implementare. Perioada de timp în care antreprenorul reușește să-și ducă la bun sfârșit toate activitățile din proiect este puternic influențată de resursele de care dispune.

În exemplul oferit mai sus, înregistrarea afacerii la Oficiul Național al Registrului Comerțului se realizează în 1 Iulie, iar deschiderea restaurantului are loc de abia în 21 Decembrie ceea ce înseamnă că au fost necesare 5 luni și 21 zile (aproximativ 6 luni) pentru a putea fi implementat proiectul.

De asemenea, conform figurii 2, se admite că imediat după proiectarea spațiului începe renovarea și amenajarea lui, dar s-ar putea întâmpla ca antreprenorul să nu găsească o firmă de construcții disponibilă exact în perioada pe care o dorește ducând astfel la decalarea tuturor activităților care urmează și implicit la întârzieri. Un alt exemplu care poate să conducă la întârzieri este oferit de perioada de timp în care se eliberează autorizațiile și se obțin licențele.

La polul opus, apar împrejurări care conduc la realizarea unor sarcini într-un timp mai scurt decât cel prevăzut. De exemplu, se poate ca renovarea și amenajarea restaurantului să nu dureze 50 zile ci doar 30 zile așa că activitățile următoare pot fi începute mai repede.

4. PRODUSE ȘI SERVICII

Acest capitol cuprinde un ansamblu de întrebări a căror răspunsuri au rolul de a oferi o descriere detaliată asupra produselor sau/și serviciilor vândute de către companie. Deoarece acestea nu au nevoie de clarificări, o sa fie oferite răspunsuri ce privesc exemplul de mai sus, cel cu deschiderea unui restaurant.

Descrieți în amănunt produsele vândute (specificații tehnice, proiecte, fotografii), caracteristici fizice (mărime, formă, culoare, design, capacități) și tehnologia utilizată în producerea și dezvoltarea lor.

Fiecare restaurant poate avea un meniu unic potrivit cu specificul său culinar care țin cont de preferințele clienței țintă. Produsele restaurantului sunt esențiale pentru succesul său și includ preparate variate prezentate în tabelul 4.

Din acest tabel se poate ușor observa că meniul restaurantului este împărțit în patru mari categorii după cum urmează: aperitive/antreuri (culoarea galbenă), feluri principale (culoarea verde), deserturi (culoarea albastră) și băuturi (culoarea portocalie).

Meniul a fost gândit astfel încât să acopere o gamă variată de preparate precum salate, supe, gustări reci și calde, preparate din carne, pește și fructe de mare, preparate vegetariene și prăjituri. Datorită acestui aspect, majoritatea clienților, chiar și cei care nu consumă carne, vor putea cu ușurință să-și aleagă un preparat pe gustul lor.

Un alt aspect important care a fost luat în considerare la crearea meniului a fost evitarea aglomerării acestuia deoarece o listă prea lungă de preparate poate crea confuzie în rândul clienților. Dar acesta nu a fost singurul motiv, o listă lungă de preparate înseamnă și o cantitate mai mare de materie primă care trebuie achiziționată și depozitată în condiții speciale, iar dacă cererea nu este prea mare pentru anumite sortimente riscăm ca ingredientele din stoc să nu fie proaspete și calitatea mâncării să aibă de suferit, dar și ca acestea să expire ceea ce determină pierderi financiare.

Decizia de a introduce doar trei tipuri de desert în meniu are la bază o altă logică. Bucătarul angajat nu este specializat în realizarea produselor de cofetărie așadar e nevoie de rețete puține și simple pe care poate să le realizeze. O altă variantă care merită luată în calcul,

pentru deserturi ar fi achiziționarea lor de la cofetării, dar și atunci sortimentele nu trebuie să fie numeroase.

Categorii principale	Denumirea preparatului	Descrierea preparatului
Salate	Salată Caesar	Salată Romaine, crutoane, parmezan ras, dressing Caesar
	Salată Grecească	Roșii, castraveți, ardei, ceapă roșie, măsline Kalamata, brânză feta, oregano, ulei de măsline
	Salată Caprese	Felii de roșii, mozzarella, busuioc proaspăt, ulei de măsline și oțet balsamic
Supe	Supă de ciuperci	Supă cremă din ciuperci proaspete, servită cu pătrunjel și smântână
	Supă de pui cu tăiței	Supă clară de pui cu tăiței, legume și pui gătit
	Supă de roșii	Supă cremă din roșii coapte, servită cu crutoane și smântână
Gustări reci și calde	Bruschete	Felii de pâine prăjită cu roșii, usturoi, busuioc și ulei de măsline
	Aripioare picante	Aripioare de pui prăjite, servite cu sos picant
	Platou de mezeluri și brânzeturi	Selecție de mezeluri și brânzeturi servite cu măsline și pâine
Preparate din carne	Piept de pui la grătar	Piept de pui marinat, servit cu orez și legume la grătar
	Cotlet de miel	Cotlet de miel fript, servit cu cartofi la cuptor și sos de mentă
	Steak de vită	Filet mignon, T-bone, ribeye, servit cu cartofi
Pește și fructe de mare	Creveți în unt	Creveți gătiți în unt cu usturoi și pătrunjel, serviți cu pâine prăjită
	Caracatiță la grătar	Caracatiță la grătar, servită cu cartofi și legume
	Somon la grătar	File de somon servit cu sparanghel și sos de lămâie
Preparate vegetariene	Burger vegetarian	Burger din quinoa și fasole neagră, servit cu cartofi prăjiți.
	Curry de legume	Curry indian cu legume, servit cu orez basmati și naan

	Lasagna vegetariană	Straturi de paste cu legume, ricotta și sos de roșii
Prăjituri și tarte	Tiramisu	Pișcoturi, mascarpone, cafea și cacao
	Cheesecake	Cheesecake cu sos de fructe de pădure
	Tartă cu vișine	Tartă cu cremă de vișine și bezea
Băuturi nealcoolice	Limonade	Limonadă clasică, cu mentă sau cu fructe
	Cafea și ceai	Diverse sortimente de cafea și ceaiuri
	Sucuri naturale	Sucuri proaspete din fructe și legume
Băuturi alcoolice	Vinuri	Selecție de vinuri albe, roșii și roze
	Bere și spirtoase	Diverse tipuri de bere și băuturi spirtoase.
	Cocktailuri	Mojito, Margarita, Martini, etc.

Tabelul 4. Lista preparatelor vândute în restaurantul exemplu

Descrierea serviciului: ce reprezintă, ce nevoi satisface, care sunt materialele și echipamentele necesare prestării serviciului, etape în procesul de prestare a serviciului și beneficii pentru clienți.

La fel ca în cazul produselor, o descriere detaliată a serviciilor oferă o mai bună înțelegere a modului în care se vor desfășura acestea. E important de reținut că analiza etapelor apărute în prestarea serviciilor poate conduce la identificare și soluționarea unor probleme.

În mod normal, restaurantele din România nu vând servicii, ci doar produse; chiar dacă chelnerii/ospătarii prestează servicii de servire și debarasare a meselor acestea sunt incluse în prețul preparatelor și nu apar separat pe bonul fiscal.

Prin ce se manifestă originalitatea noului serviciu/produs?

Unul dintre factorii esențiali care ajută la dezvoltarea unei afaceri este originalitatea care trebuie să se regăsească în diverse segmente precum: marketing, produse/servicii, tehnici de producție, amenajarea spațiului, etc.

În privința produselor/serviciilor originalitatea ajută afacerea nu numai să se diferențieze de concurență ci și să își fidelizeze clienții care nu găsesc în altă parte aceeași experiență sau aceleași produse. *În cazul unui restaurant cel mai simplu mod prin care originalitatea produselor poate fi realizată este prin crearea unui meniu cu specific internațional, dar înainte trebuie studiată piața cu atenție și identificat dacă potențialii clienți ar fi interesați de aceste gusturi.*

În schimb, dacă meniul restaurantului este asemănător cu cel al concurenților, originalitatea se poate manifesta prin folosirea unor ingrediente locale, prin utilizarea unor condimente mai puțin cunoscute și/sau tehnici moderne de gătit (exemple: sous-vide, gătitul cu azot lichid, argilă, sare, vid termic, abur la presiune înaltă, caramelizare, deshidratare, infuzarea la rece, tehnici moleculare, etc.).

Originalitatea într-un restaurant nu vizează doar preparatele culinare ci și atmosfera și serviciile. Modul în care este amenajat restaurantul, îmbrăcămintea personalului, muzica difuzată, luminile folosite sunt doar câteva exemple de moduri în care se poate personaliza experiența de a lua masa la un restaurant.

Care sunt punctele forte ale produsului/serviciului vândut?

Caracteristicile și implicit atât punctele forte cât și cele slabe ale produsului/serviciului variază în funcție de domeniul și particularitățile afacerii desfășurate. Cu toate acestea, următoarele aspecte pot reprezenta o listă scurtă a punctelor forte valabilă pentru majoritatea companiilor: produse/servicii de calitate, caracteristici deosebite, disponibilitate, design atrăgător, beneficii suplimentare, posibilitatea de personalizare, ușurință în utilizare, folosirea materialelor sustenabile, utilizarea practicilor etice, abilitatea de adaptare la schimbările pieței, etc.

Principalul aspect care îi atrage pe clienți la un restaurant este calitatea mâncării, așadar folosirea unor ingrediente proaspete care sunt preparate după rețete originale reprezintă cel mai important punct forte.

La acesta se adaugă elemente care contribuie la crearea unei experiențe precum: servirea promptă, personal bine pregătit și politicos, muzica relaxantă, design fermecător și o locație accesibilă care oferă și locuri de parcare.

Care sunt punctele slabe ale produsului/serviciului vândut?

Detectarea punctelor slabe ale produselor/serviciilor vândute este vitală pentru supraviețuirea companiei deoarece dacă acestea nu sunt identificate și remediate se pierd clienți, iar cota de piață scade. Cele mai regăsite puncte slabe ale produselor/serviciilor vizează: calitatea îndoielnică, prețul mare fără nicio justificare logică, produse demodate care nu s-au adaptat la tendințele noi, calitatea slabă a serviciilor, etc.

Punctele slabe sunt diferite în funcție de managementul restaurantului, dar sunt unele care apar mai frecvent printre care se numără: calitatea nestabilă a mâncării, personal neprofesionist, perioadă lungă de așteptare, meniu limitat care nu oferă opțiuni pentru persoanele cu alergii alimentare, decor demodat, curățenia precară, gestionarea necorespunzătoare a rezervărilor, etc.

Prezența modul în care tehnologiile noi, moderne vor fi utilizate în producerea/menținerea/dezvoltarea produsului/serviciului.

Aplicarea unor tehnologii moderne într-o afacere duce la eficientizarea multor procese, la creșterea satisfacției clientului, dar și la îmbunătățirea serviciilor. În ultimii ani, tot mai multe companii, implementează în diverse domenii, tehnologii moderne precum: Inteligența artificială, Internet of Things, Cloud Computing, Business Intelligence, SEO (Search Engine Optimization), SEM (Search Engine Marketing), CRM (Customer Relationship Management), Blockchain, etc.

Din cauza restricțiilor generate de pandemia Covid apărută în anul 2020, mulți angajați au fost nevoiți să muncească de acasă, iar programe precum Microsoft Teams, Zoom, Skype sau Slack le-au permis acestora să-și îndeplinească cu succes sarcinile.

La fel ca multe alte afaceri și restaurantele apelează la tehnologiile moderne pentru a ușura și eficientiza anumite procese. Printre cele mai folosite se numără: sisteme POS (Point-of-Sale) care recepționează, depozitează și furnizează informații despre plata prin card, programe online pentru rezervări și pentru managementul meselor, meniu digital pe care îl poți obține prin scanarea unui cod QR, echipamente de gătit inteligente, etc.

Ce caracteristici ale produsului/serviciului îi interesează în mod deosebit pe clienți?

Descoperirea celor mai importante caracteristici ale produsului/serviciului, a celor care contează cel mai mult pentru clienți folosește la realizarea campaniilor eficiente de marketing, dar nu numai. Dacă în situația unui restaurant cel mai important pentru clienți este calitatea mâncării atunci managerul trebuie să se asigure că gustul acesteia rămâne autentic și plăcut. În situația în care restaurantul nu reușește să atragă suficienți clienți atunci o schimbare necesară vizează preparatele vândute, fie că este vorba despre transformarea rețetelor, fie despre înlocuirea unor ingrediente.

5. POZIȚIA PE PIAȚĂ A FIRMEI

5.1. PIAȚA ȚINTĂ

Cât de mare estimați a fi această piață țintă?

Cunoașterea pieței țintă oferă antreprenorului posibilitatea de a-și ajusta caracteristicile produselor/serviciilor astfel încât să satisfacă nevoile dominante ale potențialilor clienți. Pe lângă aceasta, o afacere poate să-și dezvolte o campanie eficientă de marketing prin adaptarea promoțiilor și a mesajelor publicitare care să atragă consumatorii potriviți.

Identificarea pieței țintă se realizează prin înglobarea unor caracteristici ale potențialilor clienți, caracteristici ce fac referire la: educație, sex, vârstă, venit, profesie, statut familial, regiune geografică, stil de viață, etc.

Descrieți schimbările care vor avea loc pe piață și cum anume se va adapta firma la aceste schimbări?

Supraviețuirea unei afaceri pe termen lung este posibilă dacă aceasta se adaptează rapid la schimbările apărute pe piață, schimbări care pot exercita o influență puternică asupra lor. Pentru a putea face față acestor schimbări este vital să fie cunoscute și analizate.

Cele mai des întâlnite schimbări care afectează companiile și consumatorii fac referire la:

- schimbări economice: recesiune (exemplu: scăderea cererii pentru produse/servicii neesențiale), inflația (exemplu: creșterea prețurilor care generează scăderea puterii de cumpărare), schimbări ale ratei dobânzilor (exemplu: o rată scăzută a dobânzilor poate impulsiona consumul), expansiune economică (exemplu: o economie în creștere poate conduce la o cerere mai mare și la un consum mai ridicat), etc.
- schimbări tehnologice: inteligența artificială (exemplu: poate îmbunătăți eficiența, dar poate schimba dinamica resurselor umane), inovații tehnologice (exemplu: comerțul online a jucat un rol primordial în domeniul vânzărilor), tehnologiile verzi (exemplu: scăderea amprente de carbon poate genera costuri suplimentare pentru companie), etc.
- schimbări legislative: creșterea salariului minim, a taxelor vamale, reguli mai stricte în ceea ce privește protecția mediului ce pot crește cheltuielile, etc.
- alte schimbări: îmbătrânirea populației (exemplu: crește cererea pentru anumite produse/servicii precum cele medicale), apariția unor concurenți noi (exemplu: unii dintre clienții

companiei vor migra către firmele nou deschise), schimbări climatice (exemplu: producția de alimente depinde de condițiile meteo astfel încât se crează fluctuații de preț și de disponibilitate), etc.

Bineînțeles că pe lângă schimbările enumerate mai sus pot să apară multe altele (a se vedea exemplul pandemiei globale apărute în anul 2020) fiind dificilă identificarea completă a acestora. Cu toate acestea, antreprenorul trebuie să fie bine informat și flexibil pentru a anticipa și răspunde prompt la schimbările care apar.

5.2. CLIEȚI

Completați tabelul următor cu fiecare client care deține cel puțin 15% din vânzările lunare.

Pentru a putea înțelege mai bine cine sunt clienții companiei, ce nevoi au și cum pot fi acestea satisfăcute trebuie realizat un profil detaliat al persoanelor fizice sau juridice care cumpără sau ar putea cumpăra produsele și/sau serviciile oferite de firmă.

Categorie client	% Vânzări	Produse/servicii vândute	Condiții de plată

Tabelul 5. Descrierea clienților companiei

Tabelul 5 oferă un model prin care o companie poate ajunge să-și cunoscă clienții mai bine. Numărul rândurilor din tabel sunt date de numărul grupelor majore de clienți. Descrierea acestora se face diferit dacă sunt persoane fizice sau alte întreprinderi.

Caracteristici precum: vârsta, genul, venitul, educația, profesia, mediul urban sau rural sunt primordiale în realizarea profilului clienților persoane fizice. Dacă clienții sunt preponderent persoane juridice atunci trebuie analizate trăsături ca: tipul și mărimea întreprinderii, ramura, preferințele de calitate și de tehnologie, etc.

Pe lângă descrierea clienților e important să cunoaștem și modul în care aceștia vor efectua plata, mod care poate fi diferit în funcție de sectorul de activitate, relația comercială și tipul de afacere. Cele mai întâlnite condiții de plată în practică sunt: plata în avans (de obicei se apelează la acest tip de plată în cazul produselor/serviciilor personalizate și/sau care au o valoare mare), plata la livrare (achitarea contravalorii produselor/serviciilor în momentul livrării/efectuării), plata

în rate (suma totală de plătit este împărțită în mai multe rate care trebuie achitate pe o perioadă stabilită de timp), plata la 30, 60 sau 90 de zile de la emiterea facturii/livrarea mărfii (metodă comună în comerțul business-to-business).

Dacă ar fi să împărțim potențialii clienți ai restaurantului oferit ca exemplu, după buget atunci un procent de aproximativ 80% au un venit mediu preferând să aleagă preparate gustoase, dar iau în considerare și raportul preț-calitate.

Dacă clasificarea s-ar face după vârstă, adulții (31-50 ani) ar reprezenta procentul majoritar (peste 70%), alegând restaurantul pentru cine romantice, comandă la pachet, întâlniri de afaceri sau ieșiri cu prietenii. În timp ce adulții sunt dispuși să plătească mai mult pentru preparate rafinate și experiențe deosebite căutând restaurante cu meniuri variate, seniorii preferă restaurante liniștite ce servesc mâncare tradițională la prețuri accesibile. Nici tinerii adulți (19-30 ani) nu reprezintă un procent mai mare de 15% din totalul clienților deoarece aceștia, în general, preferă restaurantele de tip fast food și bistro-urile.

Politicile de plată adoptate de către restaurant sunt plățile la finalul mesei când ospătarul aduce nota, iar clientul plătește numerar sau cu cardul bancar și plățile în avans pentru rezervările speciale sau meniurile prestabilite.

Ce îi determină pe clienți să cumpere astfel de produse/servicii?

De la factori emoționali, tehnologici și economici până la influențe sociale, promoții și necesitate, cu toții contribuie la decizia unei persoane de a cumpăra sau nu un produs/serviciu. Cunoașterea motivațiilor clienților ajută afacerea deoarece produsele/serviciile se pot adapta pentru a răspunde mai bine nevoilor lor, în același timp existând și posibilitatea de a crea promoții și campanii atractive care rezonază cu publicul țintă.

Persoanele care mănâncă mâncare preparată într-un restaurant pot fi influențate de mai multe aspecte, printre cele mai importante numărându-se: factorii vizuali (prezentarea preparatelor cu ajutorul fotografiilor profesionale), recenziile și recomandările (părerile prietenilor și familiei, dar și a altor clienți de pe Google, TripAdvisor, Facebook, etc.), atmosfera și designul locației (muzica și nivelul de zgomot, decorul și iluminarea restaurantului, confortul mobilierului) și raportul calitate-preț (gramajul porțiilor, ofertele speciale).

Cât de des se cumpără astfel de produse/servicii?

Strategiile de vânzare, de fidelizare, dar și de marketing sunt influențate de perioada medie de timp în care clientul se reîntoarce să cumpere produsul/serviciul vândut. Așadar, dacă știm cât de frecvent cumpără clienții o categorie de bunuri/servicii putem să evităm crearea unui stoc prea mic sau prea mare, optimizăm procesul de aprovizionare, personalizăm ofertele (exemplu: produsele/serviciile achiziționate mai des pot avea programe de fidelitate, iar cele cumpărate mai rar necesită pachete promoționale).

Frecvența cu care oamenii cumpără mâncare de la un restaurant este influențată de stilul de viață, cultură, venituri, locație și meniu. Așadar, persoanele cu venituri mari comandă mai des de la restaurant (uneori chiar săptămânal sau mai des), în timp ce persoanele cu venituri mici mănâncă în oraș când iau parte la o ocazie specială. De asemenea, în orașele mari oamenii tind să mănânce la un restaurant sau să își comande mâncare acasă mult mai des decât o fac cei care locuiesc în mediul rural unde se gătește mai mult acasă.

Stilul de viață contribuie și el la decizia de a comanda sau nu mâncare de la un restaurant. Cei care au un stil de viață mai agitat și sunt foarte ocupați pot merge la restaurant mai des decât familiile cu copii mici care preferă să gătească acasă.

Care este venitul clienților vostri și ce prețuri sunt dispuși să plătească?

Această informație este esențială în strategia oricărei afaceri deoarece ajută la stabilirea corectă a prețurilor, alegerea realistă a pieței țintă, optimizarea campaniilor de promovare și nu numai.

Venitul clienților este o informație personală și sensibilă așadar aflarea acestor date poate fi un proces delicat. Fără a încălca intimitatea și confidențialitatea se pot adăuga în chestionare întrebări privind venitul, întrebări ce pot fi opționale și au ca variante de răspuns niște intervale așadar clientul nu trebuie să specifice exact care este venitul său.

5.3. CONCURENȚA

**Câte firme oferă produse/servicii identice sau similare pe segmentul dvs. de piață?
Enumerați principalele firme concurente interne sau externe dacă este cazul?**

În momentul în care se pornește o afacere cunoașterea firmelor concurente oferă o imagine clară asupra pieței, saturației și oportunităților. Există mai multe moduri prin care se pot accesa

date despre competitori, printre care se numără: verificarea Registrului Comerțului (accesarea site-ului www.onrc.ro), accesarea platformei www.listafirme.ro (oferă informații precum numărul de firme active/inactive, locație, cifră de afaceri, domeniul de activitate și anul înființării), căutarea pe Google Maps după anumite cuvinte cheie, cercetarea pe rețelele sociale (mai ales în cazul firmelor mici care pot să nu apară în bazele de date) sau chiar plimbările pe teren.

Dacă de cele mai multe ori se analizează concurența internă ce include afacerile cu același domeniu de activitate din același oraș o atenție deosebită trebuie acordată și concurenței externe. Concurenții internaționali pot intra pe o piață din România prin deschiderea unor sucursale, vânzări online și/sau colaborări cu distribuitorii locali.

Cel mai concludent exemplu în această situație este al unui magazin care vinde articole de îmbrăcăminte și care pe lângă magazinele din oraș care comercializează aceste tipuri de produse (concurența internă) mai are și concurenți externi magazinele online de haine (Shein, Temu, AliExpress, etc.) care livrează și în România.

Care sunt punctele forte ale produsului/serviciului oferit de concurență?

Scopul identificării punctelor forte ale produselor/serviciilor oferite de concurență este de a înțelege ce apreciază clienții și de a afla lucrurile care funcționează și sunt făcute bine. Cea mai relevantă metodă de a constata calitățile principale ale concurenței este analiza recenziilor făcute de către clienți. Aceste informații se pot afla ușor de pe site-uri precum: Google Reviews, Facebook, TripAdvisor, Booking, Airbnb, etc.

De asemenea, activitatea online a concurenților scoate în evidență interacțiunea lor cu clienții, iar testarea produselor/serviciilor lor poate ajuta la o înțelegere mai bună a ofertei lor. Cu toate acestea, nu e recomandată copierea a ceea ce fac ceilalți competitori, ci mai degrabă e important să se găsească o metodă prin care compania să fie remarcată.

Care sunt punctele slabe ale produsului/serviciului oferit de concurență?

Diferențierea față de competitori se poate realiza foarte ușor dacă sunt identificate și punctele slabe ale acestora deoarece se poate oferi un produs/serviciu mai bun. Analizând ceea ce nu prea funcționează la concurență (exemple: calitatea slabă a produselor/serviciilor, prețurile nejustificate, perioadele mari de așteptare, suportul deficitar, oferta care nu e variată, etc.) se înțeleg mai ușor nevoile clienților și se pot evita greșelile pe care aceasta le face.

Identificarea punctelor slabe ale concurenței se realizează prin aceleași tehnici descrise mai sus unde am explicat care sunt cele mai folositoare strategii pentru a afla punctele forte ale produsului/serviciului oferit de competitori.

Care este reputația concurenței?

Căutând informații despre punctele slabe/forte ale produsului/serviciului oferit de concurență se pot afla detalii și despre reputația competitorilor. Cunoscând aceste detalii se pot trage anumite concluzii din strategia lor de imagine care pot fi folositoare atunci când se întocmește planul de promovare al firmei.

Cât de fideli sunt clienții concurenței?

Loialitatea clienților reflectă stabilitatea unei afaceri. Dacă majoritatea clienților concurenței sunt foarte fideli, acest lucru poate indica faptul că intrarea pe acea piață va fi mai dificilă. Pe de altă parte, dacă concurența are clienți mai puțin loiali, aceasta poate reprezenta o oportunitate de a atrage acești clienți și de a înlocui brandurile care nu reușesc să-și păstreze clienții.

Cum își distribuie concurența produsele/serviciile?

Un produs poate ajunge la client prin diferite moduri în funcție de piața țintă, tipul de produs și de obiectivele afacerii. Astfel că există două canale principale de distribuție: fizice (magazine fizice proprii, francize, etc.) și online (site-uri web propria, vânzări telefonice, platforme de comerț electronic, marketplaces, etc.).

Analizând modalitatea pe care o folosește concurența pentru a ajunge la clienții săi se pot descoperi canale de distribuție deja eficiente, dar și modalități de a le îmbunătăți cu unele mai inovative care să ofere avantaje atât pentru companie cât și pentru clienți.

Cum se compară prețurile produselor/serviciilor vândute față de cele ale concurenței?

Cunoscând prețurile concurenței, se poate lua hotărârea unei poziționări ca o alternativă mai accesibilă, mai calitativă sau exclusivistă. Dacă produsele/serviciile au un preț mai mare decât cel practicat de concurență ar fi bine să ofere ceva suplimentar, în caz contrar numărul de clienți va scădea, iar dacă prețul este mai mic se poate crea impresia că acestea sunt mai slab calitative față de cele vândute de competitori, dar există și pericolul să nu fie îndeplinite obiectivele afacerii.

Tabelul de analiză a principalilor concurenți

Completați tabelul de analiză a concurenței pentru a compara afacerea dumneavoastră cu două dintre cele mai importante afaceri concurente. În prima coloană, sunt notați principalii factori competitivi (ex: preț, calitate, notorietate, distribuție, etc.). În coloana intitulată „EU”, menționați poziția pe care doriți să o ocupați în percepția consumatorilor, în raport cu acești factori.

Analizați cei mai relevanți doi concurenți și notați modul în care aceștia se compară cu afacerea dumneavoastră în raport cu fiecare factor competitiv. În ultima coloană, indicați cât de important este fiecare factor pentru consumator, folosind o scală de la 1 la 5 (unde 1 înseamnă „deloc important” și 5 „foarte important”).

Factori cheie	EU	Concurent A	Concurent B	Importanța pentru client
Produse				
Preț				
Calitate				
Gama				
Stabilitatea				
Experiența				
Reputația întreprinderii				
Amplasarea				
Aspect produs				
Metoda de vânzare				
Reclama				
Imaginea				

Tabelul 6. Examinarea principalelor afaceri concurente

5.4. STRATEGIA DE MARKETING

Descrieți modul de prezentare a produsului/serviciului, forme de afișare din punct de vedere al greutateii/dimensiunilor, ambalaje, tip de garanții și servicii prestate.

Cunoașterea și notarea acestor caracteristici ajută antreprenorul să-și facă cunoscut produsul/serviciul pe care îl vinde. În cazul unui serviciu este important de precizat ce nevoi ale clienților satisface, care sunt beneficiile pentru aceștia și ce anume este diferit față de serviciile vândute de concurență.

Dacă este vorba despre un produs atunci e nevoie de crearea unui ambalaj care îl pune în evidență, iar pentru asta se recomandă utilizarea unui design simplu care conține elemente grafice ușor de recunoscut. De asemenea, în ultimii ani a crescut interesul în preferința clienților pentru ambalajele eco, refolosibile, reciclate și ușor de reciclat.

Cum veți comunica cu clienții?

Există mai multe moduri de a comunica cu clienții, iar alegerea canalului potrivit depinde de tipul afacerii, publicul țintă și de mesajul transmis. Comunicarea față în față este ideală pentru servicii locale, vânzări sau consultanță, în timp ce contactul telefonic este rapid și personal. Totodată, dacă afacerea are o locație pe care o frecventează clienții cel mai simplu mod de a comunica cu aceștia este prin mesaje afișate, în special în vitrinele magazinelor.

Cu toate acestea, comunicarea digitală are un impact major asupra clienților de toate vârstele. În această categorie intră atât rețelele sociale (Facebook, Instagram, TikTok, etc.), propriul site web, newsletterele, email-urile, mesajul tip SMS sau pe WhatsApp, postări pe blog, etc.

În cazul unui restaurant comunicarea cu clienții trebuie să fie rapidă, vizibilă și constantă, așadar este recomandat să se posteze regulat pe rețelele de socializare poze cu preparatele, meniul zilei, oferte și evenimente organizate. Mai mult decât atât, pentru a arăta atmosfera din restaurant, bucătarul în acțiune și farfuriile apetisante pot posta story-uri și clipuri scurte.

Se mai poate investi într-un site web simplu care să prezinte meniul actualizat, locația, programul și posibilitatea de a face rezervare și comenzi online. Pe lângă asta, nu trebuie neglijate nici recenziile de pe platforme precum: Google, Facebook, etc. mulțumind pentru feedback și încurajând clienții să-și scrie părerile.

Ce mijloace de publicitate veți utiliza, de ce și cu ce frecvență? Ați găsit metode prin care să obțineți o promovare eficientă la un preț redus?

Pe lângă canalele de comunicare cu clienții prezentate la punctul anterior unde se pot face și campanii de promovare, se mai poate apela și la pliante, afișe, reclame la radio, TV sau în ziare, participarea la târguri, expoziții, evenimente sau colaborarea cu influencerii.

Pentru o afacere mică, cel mai bun raport între eficiența în promovare și cost îl oferă, de obicei, promovarea pe rețelele sociale deoarece este gratuită sau foarte ieftină, are acces la un public numeros, permite o interacțiune directă cu clienții și este foarte ușor de adaptat.

La polul opus, rezultatele slabe ale campaniilor de marketing care au avut un buget mare pot fi generate de reclamele la televizor, radio, în ziare care au costuri ridicate și un impact mic dacă afacerea nu este deja cunoscută.

Veți folosi și alte metode în afara publicității plătite, cum ar fi includerea în cataloage, participarea la expoziții, formarea de rețele cu alți profesioniști sau cu prietenii, etc.?

Includerea în cataloage crește vizibilitatea fără costuri prea mari, iar participarea la expoziții, târguri sau evenimente de profil oferă contact direct cu potențiali clienți și parteneri, în același timp putându-se studia și concurența și descoperi care sunt tendințele din domeniu.

Formarea de rețele (networking) cu alți profesioniști sau prieteni ajută afacerea prin experiența altora și identificarea mai ușoară a problemelor și soluțiilor, dar și prin oferirea sprijinului moral și profesional în momentele dificile.

Participarea la expoziții, festivaluri sau evenimente culinare ajută la promovarea rapidă în fața unui public numeros. Așadar, târgurile locale, festivalurile de street food, evenimentele culturale cu zonă de mâncare, standuri temporare în alte locații, demonstrații live de gătit sau târgurile de nunți pot fi ocazii grozave prin care să promovezi un restaurant.

În plus, colaborarea cu producătorii locali (de legume, carne, vin, etc.), parteneriatele cu alte afaceri locale (cefenele, brutării, săli de evenimente, etc.) și colaborarea cu influenceri locali pot aduce clienți noi.

Ce impresie doriți să aibă clienții despre firmă?

Percepția publicului despre firmă este esențială pentru succesul ei pe termen lung deoarece influențează decizia de cumpărare, fidelitatea față de brand și reputația. Părerea pe care și-o fac clienții este formată din experiențele directe, mesajele publicitare, prezența în mediul online, dar și de elementele vizuale folosite de companie (logo, ambalaj, design).

Există mai multe moduri prin care clienții pot să perceapă o companie, unele dintre ele fiind prezentate în rândurile următoare.

- Firmă serioasă și de încredere: această imagine se crează atunci când se respectă promisiunile făcute, procesul de comunicare este clar și calitatea produselor/serviciilor este constantă.

- Brand premium/de lux: prețurile ridicate sunt justificate de design-ul elegant și experiența exclusivistă.

- Companie prietenoasă și apropiată de client: comunicarea informală și accentul pus pe experiența clientului fac ca firma să fie percepută ca fiind binevoitoare și empatică.

- Inovație și modernism: lansările frecvente de produse noi, folosirea unui design neconvențional și găsirea soluțiilor inteligente fac ca clienții să perceapă compania ca fiind mereu în pas cu tehnologia.

- Responsabilitatea socială: ambalajele reciclabile, donațiile și transparența în lanțul de aprovizionare arată că firma este atentă la mediu și implicată în problemele comunității.

- Companie accesibilă: accentul este pus pe prețurile mici și pe un raport bun calitate/preț.

Este de evitat crearea unei imagini negative care poate să apară atunci când nu sunt respectate promisiunile, calitatea serviciilor/produselor vândute este una îndoielnică sau când apar scandaluri publice.

În afară de publicitate, ce alte planuri aveți cu privire la emblema firmei, cărțile de vizită, broșuri, despre decorarea interioară a biroului sau a magazinului, etc?

În crearea unei **embleme** memorabile alegerea unui design simplu și fără prea multe detalii ajută logo-ul să fie ușor de reținut și de recunoscut. Așadar, culorile stridente și fonturile greu de citit ar trebui evitate, în timp ce includerea unui simbol sau a unui element vizual care sugerează activitatea companiei (exemple: o furculiță pentru un restaurant, o foarfecă pentru un salon de coafură, etc.) transmite mai clar identitatea companiei.

În emblema companiei se pot include (exemple: Starbucks, Coca-Cola, Samsung, Ikea, Lidl, etc.) sau nu (exemple: Nike, Apple, Puma, Mercedes, Audi, etc.) numele acesteia, dar trebuie să se ia în considerare ușurința folosirii pe orice material (emblema trebuie să arate bine pe site, ambalaje, tricouri, cărți de vizită, etc.).

Pentru crearea emblemei se poate apela la o companie specializată, dar vor crește costurile sau se poate crea gratuit/cu o sumă mică de bani cu ajutorul platformelor precum: Canva Logo Maker, Looka, Hatchful by Shopify, FreeLogoDesign, etc.

Cărțile de vizită sunt un alt instrument util de marketing prin care se transmit rapid, profesionist și tangibil datele de contact ale afacerii. Există anumite tipuri de afaceri care au un beneficiu crescut adus de utilizarea cărților de vizită; acestea sunt: serviciile (exemple: electricieni, instalatori, constructori, mecanici auto, curățătorii, fotografi, organizatori de evenimente, salon de frumusețe, coafură, machiaj, etc.), profesii liberale (exemple: medici, stomatology, avocați, contabili, notari, psihologi, nutriționiști, etc.), etc.

Decorarea interioară a biroului sau a magazinului are scopul de a face spațiul functional și atrăgător pentru clienți și angajați creând o atmosferă plăcută și profesionistă care reflectă identitatea companiei.

Dacă vorbim despre un birou atunci atenția trebuie concentrată asupra eficienței, confortului și profesionalismului. Pentru a oferi aceste caracteristici spațiului este nevoie de folosirea culorilor calme, mobilier ergonomic, delimitarea clară a spațiilor și includerea unor elemente decorative discrete.

În cazul unui magazin, decorul interior trebuie să îndeplinească scopuri precum atragerea clienților și oferirea unor experiențe memorabile de vânzare. Așadar, pentru a atinge aceste obiective se recomandă să se folosească culori și decoruri care reflect produsele/serviciile vândute, vitrine atractive, iluminarea prin spoturi sau benzi LED, organizarea clară a produselor, dar și muzică și parfum ambiental.

Ați pregătit un sistem de recompensare a clienților fideli astfel încât să aveți contacte sistematice cu aceștia?

Există numeroase metode de recompensare a clienților fideli, iar acestea include două elemente principale: definirea a ceea ce trebuie să facă clientul și bonusul pe care îl primește. Unul dintre cele mai folosite sisteme de loialitate în afaceri precum servicii, magazine, cafenele sau restaurante sunt:

- cardul de fidelitate: clienții primesc un card pe care li se aplică o ștampilă la fiecare achiziție, iar la un număr definit de ștampile primesc un produs gratuit (exemplu: la 11 cafele cumpărate a douăsprezecea este gratuită);
- puncte de fidelitate: fiecare achiziție oferă clienților un anumit număr de puncte, acestea transformându-se în reduceri sau produse gratuite (exemplu: 1 leu cheltuit = 1 punct, iar 100 puncte = 10 lei reducere la orice produs/serviciu);
- cadouri sau produse bonus: la un anumit prag de cumpărare clientul primește un beneficiu (exemplu: comandă de minim 200 lei și transportul este gratuit);
- recompense de zile de naștere: este o ofertă în una dintre cele mai speciale zi din an (exemplu: primești un desert gratuit de ziua ta dacă comanda depășește 70 lei).

Ce sumă va fi cheltuită pentru planurile pe care le-ați prezentat mai sus?

Bugetul de marketing, atunci când se înființează o afacere nouă trebuie să fie echilibrat, un buget prea mic generează o vizibilitate scăzută și clienți puțini, în timp ce un buget prea mare poate conduce la risipa resurselor financiare atât de necesare altor operațiuni.

Deși unii specialiști recomandă alocarea unui procent cuprins între 10-20% din cifra de afaceri pentru planul de marketing nu există o sumă exactă pentru bugetul perfect. Cu toate acestea, este recomandat să se înceapă cu un buget mic care crește treptat pentru a se putea măsura rezultatele și a se obține o mai bună înțelegere a pieței, dar și să se implementeze strategii diferite de marketing pentru a identifica ce funcționează cel mai bine pentru afacere.

Suma va fi alocată înainte de începerea funcționării sau în timpul funcționării?

Majoritatea afacerilor alocă bugetul pentru marketing înainte de deschidere pentru că este nevoie de un logo, site, pagini de socializare și diverse materiale grafice pentru a afla din timp clienții că urmează să se deschidă o nouă afacere.

Dacă se așteaptă până după deschidere există pericolul de a nu mai fi bani disponibili pentru marketing tocmai când este mai mare nevoia de vizibilitate.

Explicați metoda sau metodele pe baza cărora veți stabili prețurile produselor/serviciilor.

Stabilirea prețului unui produs/serviciu este un pas esențial pentru succesul unei afaceri, iar printre metodele principale prin care se calculează acesta se numără:

- prețul bazat pe cost care presupune un adaos la costul de producție având avantajul de a acoperi costurile, dar nu ține cont de piață sau de concurență;
- prețul bazat pe concurență poziționează compania în raport cu competiția, dar ignoră costurile generate de producerea bunului/prestarea serviciului;
- prețul bazat pe valoarea percepută de client se stabilește în funcție de cât de valoros consideră clientul că este produsul/serviciul vândut de companie, nu doar de cât costă; metoda necesită o bună înțelegere a clienților, dar poate aduce profituri mari.

Pentru majoritatea afacerilor mici, aplicarea unei politici bazate pe prețuri scăzute nu este cea mai eficientă strategie. Aceasta reduce semnificativ marja de profit și, adesea, clienții nu sunt atât de concentrați pe preț precum s-ar putea crede. În plus, companiile mari au posibilitatea să ofere tarife mai mici, de aceea, este mai indicat să concuраți prin calitate și servicii oferite, decât prin prețuri foarte reduse sau medii.

Pentru a determina intervalul optim de preț pentru un produs sau serviciu, Peter van Westendorp a dezvoltat un test ce cuprinde patru întrebări: la ce preț considerați că produsul este prea ieftin, încât să vă puneți întrebări despre calitatea sa?; la ce preț considerați că produsul este un chilipir, o ofertă bună?; la ce preț considerați că produsul începe să fie scump, dar totuși ați fi dispus să îl cumpărați? și la ce preț considerați că produsul este prea scump, încât nu l-ați mai cumpăra?. Pe baza răspunsurilor potențialilor clienți la aceste întrebări se poate afla cu aproximație un preț potrivit care crește șansele de vânzare și valoarea percepută a produsului sau serviciului.

Precizați dacă și când veți oferi reduceri de prețuri.

Reduceri de prețuri pot aduce pierderi în loc de profit sau pot scădea valoarea percepută de către clienți a produsului/serviciului vândut mai ales dacă sunt aplicate prea des, nu au nicio strategie și prețul redus este mai mic decât costul de producție.

Totuși, la lansarea afacerii poate fi folositoare oferirea reducerilor pentru atragerea primilor clienți și pentru vizibilitate, dar nu ar trebui să dureze mai mult de o săptămână. De asemenea, dacă există stocuri mari sau produse sezoniere, reducerile de preț ajută la circulația stocurilor și prevenirea pierderilor. Acestea se mai pot folosi pentru fidelizarea clienților existenți sau ca discounturi pentru comenzile mari.

Trebuie ținut cont și de faptul că în anumite momente din an (exemple: Crăciun, Paște, Black Friday, ziua copilului, etc.) clienții se așteaptă la reduceri de preț și pot fi dezamăgiți dacă acest lucru nu se întâmplă.

Cel mai frecvent tip de reducere aplicat în cazul unui restaurant este campania “happy hours” care oferă prețuri speciale într-un interval orar mai puțin aglomerat precum orele 15-17.

Strategia de prețuri se potrivește cu cea a concurenței? Comparați prețurile dvs. cu cele ale concurenților. Sunt mai mari, mai mici, aceleași și de ce?

Strategia de preț nu trebuie să copieze concurența ci să țină cont de poziționarea dorită pe piață, valoarea oferită și clientela țintă. Acesta trebuie să fie sustenabilă financiar, să reflecte oferta și să fie atractivă pentru publicul țintă. Mai mult decât atât, dacă există un concept unic sau de nișă compararea cu concurența poate fi inutilă.

Totuși, prețurile concurenței merită analizate deoarece oferă un punct de referință arătând așteptările clienților legate de acestea.

Clienții cărora vă adresați cumpără într-adevăr pe baza prețului? Care va fi politica de servire a consumatorului?

Dacă clienții sunt interesați mereu de preț, oferte sau cupoane, aleg o altă companie pentru o diferență mică de preț și cer des reduceri sunt semne evidente că prețul este foarte important pentru aceștia. În schimb, dacă pentru clienți e mai important calitatea și nu au obiecții atunci când prețul e puțin mai mare cumpărând frecvent aceleași produse și servicii, recomandând afacerea și altora prețul nu are o contribuție majoră în luarea deciziei de cumpărare.

O politică de servire a consumatorului trebuie să includă aspecte legate de: timpul de servire, calitatea produselor/serviciilor, politica de retur/anulare/rambursare, comportamentul angajaților, soluționarea reclamațiilor, drepturile și obligațiile clienților, tratamentul imparțial, respectarea confidențialității și fidelizarea clienților.

5.5. LOCAȚIA PROPUȘĂ PENTRU AFACERE

1	Mediul rural	
2	Mediul urban	

Tabelul 7. **Mediul în care se desfășoară activitatea**

Deschiderea unei afaceri în **mediul rural** sau **urban** vine cu avantaje și dezavantaje diferite, în funcție de tipul de afacere, publicul țintă și resursele disponibile. În tabelul 8 este prezentată o comparație clară între cele două medii.

	Mediul urban	Mediul rural
Avantaje	• acces la un număr mare de clienți • putere de cumpărare mai mare • conectare bună la transport și logistică • acces rapid la furnizori, servicii și personal calificat • posibilitate de dezvoltare rapidă	• costuri mai mici (chirie, terenuri, salarii) • mai puțină concurență pe anumite nișe • comunități stabile – clienți fideli dacă oferi calitate • forță de muncă disponibilă în domenii tradiționale (agricultură, producție)
Dezavantaje	• concurență ridicată • costuri mai mari (chirie, marketing, taxe locale) • clienți mai puțin loiali	• putere de cumpărare mai redusă • piață mai mică (număr limitat de clienți) • acces dificil la infrastructură sau logistică • mai puține servicii complementare (curierat, furnizori etc.)

Tabelul 8. Principalele avantaje și dezavantaje ale mediului urban/rural pentru înființarea unei afaceri

Analizând tabelul 8, se poate trage concluzia că afaceri din domenii precum: producție, agricultură, turism rural, panificație, confecții textile, etc. se pretează pentru a fi deschise în mediul rural, în timp ce cele care se bazează pe servicii rapide, IT, îngrijire medicală, transport persoane, etc. trebuie să își desfășoare activitatea comercială în mediul urban.

Este important pentru client locul unde este amplasată întreprinderea (periferic sau central)? Vă vor vizita clienții?

Pentru a răspunde la această întrebare este necesar să se observe comportamentul clienților verificând dacă ajung la afacerile concurente pe jos, cu mașina sau folosind un mijloc de transport

în comun. Contează și publicul țintă deoarece clienții grăbiți cu venituri mari vor acces rapid și central, cei care caută un preț bun acceptă vizitarea unor zone mai îndepărtate, iar clienții locali, din cartier au nevoie de o locație aproape, nu neaparat centrală.

Locația contează mult pentru afaceri care implică vizite frecvente sau spontane ale clienților (exemple: restaurante, cafenele, benzinării, magazine alimentare, farmacii, florării, etc.) și deloc în cazul afacerilor care se bazează doar pe livrări (exemple: magazine online, restaurante care vând doar cu livrare la domiciliu, etc.), oferă servicii la domiciliul clientului (exemple: instalații apă, gaz, curent, curățenie, masaj, manichiură, etc.) sau care au ca domeniu de activitate producția (exemple: diverse plantații de legume/fructe, ateliere de tâmplărie, brutării industriale, croitorii, etc.).

Este adecvat locul și spațiul exterior? Există posibilitate de parcare?

În împrejurarea în care procesul de aprovizionare necesită furnizări dese și cu volum mare este benefic să se asigure un access ușor, cu posibilitatea de descărcare a mărfii în siguranță, spațiu pentru camioane sau autoutilitare, etc.

Pe lângă aceste aspecte, trebuie luată în considerare apropierea de stațiile mijloacelor de transport în comun dacă posibili clienți nu folosesc mașina personală (exemple: elevi, studenți, persoane în vârstă, turiști, persoane care nu dețin un autoturism, etc.) sau dacă se dorește un trafic pietonal mare. În situațiile anterioare contează și cât este de facil accesul pe jos nu doar apropierea de stațiile de autobuz.

În situația în care clienții vizitează locația afacerii pentru ca locul și spațiul exterior să fie unul potrivit trebuie să îndeplinească o serie de cerințe standard, și anume:

- spațiul din fața locației să fie amenajat,
- asigurarea unei vizibilități bune (exemple: reclame exterioare, panouri, vitrine luminoase, logo, etc.),
- adaptarea spațiului la preferințele clienților (exemple: clienți tineri → decor modern, clienți vârstnici → decor tradițional, etc.),
- oferirea unui acces rapid prin ușurința găsirii ușii de la intrare și existența locurilor de parcare.

Este ceea ce își doresc clienții?

Analiza comportamentului clienților concurenței, urmărirea recenziilor online și atenția la nevoile lor practice sunt pași utili în identificarea dorințelor legate de spațiu și locație. Dacă clienții doresc o locație cu accesibilitate bună atunci aceasta trebuie să fie ușor de găsit pe hartă, situate aproape de mijloacele de transport în comun sau de parcare, să fie vizibilă din stradă sau să fie într-o zonă cu trafic mare.

Indifferent de specificul afacerii, dacă clientul vizitează sediul, acesta va dori să găsească un spațiu curat, aerisit, luminat și practic care are o ventilație bună și zgomote reduse. Adaptarea spațiului la nevoile specifice ale clienților poate crește gradul de satisfacție a acestora; iată câteva exemple, familii cu copii: scaune de luat masa pentru copii, existența unui loc de joacă și a unei mese de schimb în toaletă; freelanceri: mai multe prize și mese individuale, dar și un internet wireless de viteză mare; clienți seniori: access simplu fără obstacole, toalete apropiate, etc.

Unde se găsesc concurenții? Este mai bine să fiți aproape sau departe de aceștia?

Alegerea de a fi aproape sau departe de concurență depinde de tipul de afacere și comportamentul clienților. Atunci când există o apropiere de concurenți se pot atrage clienți de la aceștia (exemple: clienții obișnuiesc să compare prețurile în afaceri precum: restaurante, magazine de haine, farmacii, etc.) prin creșterea traficului în zonă (exemple: străzi ticsite de cafenele și restaurante, zonele de food court din mall-uri, etc.).

Apropierea de concurență poate funcționa dacă activitatea se desfășoară în piețe, centre comerciale și zone turistice. Dacă distanța crește, recomandabil atunci când se oferă ceva diferit, se poate ieși în evidență mai ușor și pot atrage clienți din zone neacoperite, mai ales dacă ofertele rivalilor sunt concentrate într-un singur loc.

Cum veți vinde produsele/serviciile? Cu ridicata, cu amănuntul, prin magazine proprii, rețea de magazine specializate, la domiciliul clientului și/sau export?

Vânzarea cu ridicata a produselor (en-gros) presupune comercializarea unor cantități mari de bunuri către alte afaceri, nu direct către consumatori. Chiar dacă vânzările sunt mari, rapide și implică mai puține tranzacții, marja de profit/produs este mai mică decât în cazul vânzării directe.

Vânzarea cu amănuntul (en-detail) constă în comercializarea produselor direct către consumatorul final, dar în cantități mici. Marja de profit/produs este mai mare, există un control

direct asupra experienței clientului, dar implică mult efort de promovare, logistică și relaționare cu clienții.

Comercializarea produselor prin intermediul unor magazine specializate are ca avantaje clientele deja formată, personalul experimentat, dar implică costuri de distribuție și acorduri comerciale complexe, iar controlul asupra vânzărilor este mic, interacțiunea cu clientul fiind inexistentă.

Vânzarea la domiciliul clientului s-a dezvoltat considerabil în ultimii ani crescând confortul pentru client atunci când achiziționează un bun online și îi este livrat la ușă, dar și când beneficiază de servicii personalizate la ei acasă. Cu toate că, logistica este mai complicată și există costuri de transport se pot accesa mai mulți clienți deoarece aceștia pot cumpăra la orice oră fără să depindă de programul de funcționare al unui magazine fizic și își pot face cumpărăturile din orice parte a țării sau a lumii.

Exportul pe piețele internaționale majorează potențialul profit prin lărgirea pieței de desfacere, dar implică reguli vamale, taxe suplimentare, riscuri valutare și nevoia de parteneri externi.

Care sunt caracteristicile spațiului de activitate de care aveți nevoie?

Întrebarea aceasta vizează mai degrabă aspectele tehnice decât pe cele comerciale, strategice sau juridice. Atunci când se dorește utilizarea unui spațiu pentru desfășurarea unei activități comerciale este bine să se analizeze dacă este sau nu potrivit pentru așa ceva. Așadar, suprafața disponibilă, compartimentarea, starea tehnică (instalații electrice, termice și sanitare), ventilația, lumina naturală sau acustica sunt doar câteva trăsături definitorii ce trebuie urmărite.

Atunci când se dorește înființarea unui restaurant trebuie să ne asigurăm că spațiul este adaptat pentru alimentație publică, și anume: are două zone separate (bucătărie și sală de mese), există ventilație profesională, podelele, pereții și tavanul sunt ușor de curățat, se găsesc grupuri sanitare separate pentru clienți și angajați și dacă se poate, este acces separat pentru furnizori.

Calculați ce cheltuieli trebuie să faceți pentru spațiu

Cheltuielile cu spațiul sunt printre cele mai mari costuri fixe (după cheltuielile cu personalul) și dacă nu sunt estimate corect există riscul ca pentru unele domenii să nu mai fie fonduri disponibile. Aceste tipuri de cheltuieli pot fi împărțite în două mari categorii:

- cheltuieli fixe (lunare): chirie, utilități (electricitate, apă și canalizare, gaz, salubritate, internet și telefonie), întreținerea spațiului (curățenia comună, taxe pentru lift, pază, iluminat, etc.) și taxe locale (taxe către primărie în funcție de activitate);
- cheltuieli variabile (ocasionale): amenajări și renovări, avize și autorizații, asigurări (incendiu, inundații, daune, etc.) și mentenanța echipamentelor (fîrîdere, centrale termice, etc.).

Care este programul de funcționare?

Nu există un program universal pentru toate afacerile, acesta depinzând de tipul afacerii, publicul țintă, locație și comportamentul clienților. Pentru găsirea celui mai bun program de funcționare se poate verifica intervalul orar de funcționare al concurenților, analiza traficul de clienți prin observarea momentelor din zi în care vin cei mai mulți, dar și se pot testa două, trei variante pentru a vedea ce produce efecte mai bune (exemplu: dacă sunt mulți clienți după ora 18 programul de funcționare se poate extinde).

Pentru o vizibilitate mai bună orarul de funcționare trebuie afișat atât pe ușă cât și pe Google și social media. Există și afaceri care au un program flexibil precum afacerile online sau livrările, unde acesta este influențat de cererile clienților.

6. PLANUL OPERAȚIONAL

6.1. PRODUCȚIE

Cum și unde sunt realizate produsele/serviciile dvs.?

Produsele/serviciile unei companii pot fi realizate la sediul propriu (exemple: atelier, birou, fabrică, magazin, etc.), la domiciliul clientului (exemple: servicii de curățenie, consultanță, reparații, masaj, etc.), în spații comune închiriate (exemple: incubatoare de afaceri, huburi, hale industriale, etc.), online (pentru servicii digitale precum: cursuri, design, consultanță, etc.) sau în regim de colaborare cu alte firme (exemplu: o companie mică de confecții realizează haine într-un atelier extern).

La partea care privește modalitatea în care sunt produse bunurile/prestate serviciile trebuie explicat procesul necesar pentru a îndeplini cu succes aceste sarcini. *În cazul exemplului cu restaurantul prima dată este nevoie de planificarea meniului în funcție de publicul țintă, stilul restaurantului, buget și costuri după care urmează aprovizionarea cu ingrediente respectându-se normele de calitate, proapețime și igienă și pregătirea preparatelor culinare (ajutorii de bucătărie organizează toate ingredientele înainte de începerea gătitului prin acțiuni ca: curățare, feliere, cântărire, condimentare, etc., iar apoi bucătarii folosesc echipamente profesionale cu ajutorul cărora respectă rețetele, timpul de preparare și standardele de igienă).*

După pregătirea mâncării urmează montarea ei în farfurie verificându-se cantitatea și aspectul vizual al porțiilor, după care personalul din sală servește clienților preparatele culinare comandate. O ultimă etapă în cadrul acestui proces îl reprezintă curățenia și igienizarea spațiilor de servire și de lucru.

Explicați ce înseamnă pentru afacere următoarele:

Echipamentele de producție și costurile

Înainte de deschiderea unei afaceri este esențial să se cunoască necesarul de echipamente și costul lor pentru:

- a putea realiza o planificare corectă a bugetului (echipamentele pot reprezenta un cost mare la început, așadar cunoașterea din timp a ceea ce este nevoie poate evita cheltuieli inutile și identifica variante mai ieftine sau second-hand),

- a evita blocajele după deschidere (lipsa unui echipament poate împiedica sau încetini activitatea societății, iar ca exemplu poate fi dat un restaurant fără un frigider suficient de mare care nu poate păstra alimentele proaspete),
- a crește eficiența și productivitatea (alegerea unui echipament potrivit poate reduce timpul de lucru, crește randamentul și scade costurile cu personalul),
- adaptarea la tipul de afacere și la clienți (exemplu: un restaurant de tip street food poate funcționa cu o plită electrică cu două ochiuri, dar unul mai mare are nevoie de un aragaz profesional).

În continuare este prezentată o listă orientativă de echipamente necesare deschiderii unui restaurant, dar fără costurile aferente deoarece acestea fluctuează mult în funcție de model și cantitatea comandată.

- **echipamente pentru bucătărie:** *gătit (aragaz, cuptor, friteuză, cuptor cu microunde, etc.), pregătirea ingredientelor (răzătoare electrică/robot multifunctional, mixer, blender, tocător, malaxor, mașină de tocat carne, etc.), refrigerare și depozitare (frigidere industriale, congelatoare, vitrine frigorifice, rafturi din inox/dulapuri pentru ingrediente, etc.), curățare (chiuvete duble din inox, mașină de spălat vase profesională, etc.), tăvi, ustensile, boluri, oale, etc.*
- **echipamente pentru servire și consum:** *mese și scaune, farfurii, boluri, tacâmuri, căni, pahare, tăvi, platouri, suporturi de servire, uniforme pentru personal, suporturi pentru șervețele, etc.*
- **echipamente administrative:** *casă de marcat, imprimantă bonuri, soft gestiune, calculator/laptop, telefon mobil pentru comenzi, etc.*
- **dotări sanitare și de siguranță:** *ventilație/hotă profesională, extintoare, trusă medicală, etc.*

Controlul de calitate

Controlul de calitate este un proces prin care o firmă se asigură că produsele/serviciile oferite îndeplinesc un anumit standard de calitate stabilit de companie sau de reglementări externe. Acesta presupune verificarea produselor/serviciilor înainte, în timpul și după ce au fost produse pentru a identifica defectele sau abaterile de la normele determinate și a corecta problemele pentru a preveni repetarea acestora.

Inspectarea materiilor prime, monitorizarea procesului de producție a bunurilor/de prestare a serviciilor, testarea produsului finit, dar în special analiza feedback-ul din partea clienților sunt modalități excelente prin care se poate verifica dacă calitatea produsului/serviciului corespunde cu etalonul fixat.

În situația unui restaurant, controlul calității poate însemna monitorizarea ospătarilor pentru a observa dacă sunt politicoși, rapizi și cunosc meniul, observarea timpilor de așteptare, verificarea atmosferei de la curățenie la zgomotele de fundal, dar și solicitarea de feedback de la clienți după ce aceștia au terminat de servit masa.

Dezvoltarea produsului/serviciului

Pentru a rămâne relevant pe piață, a crește calitatea oferită clienților, a extinde piața și clienții, a maximiza profitul și a construi o reputație puternică e nevoie de inovare și de adaptabilitate la schimbările care pot să apară.

În procesul de dezvoltare a unui produs/serviciu e nevoie să se cunoască preferințele clienților și să se adapteze produsul/serviciul la feedback, tendințe și tehnologii noi. Companii precum: Apple, Google, Tesla, Amazon sau Netflix sunt cunoscute pentru dezvoltarea constantă a produselor și serviciilor lor investind major în cercetare și dezvoltare pentru a-și menține poziția competitivă.

Cu toate acestea, e important de observat cât de fideli sunt clienții deoarece dacă aceștia sunt loiali gustului, designului, funcționalității, etc. și aceste caracteristici se schimbă crește probabilitatea ca aceștia să se reorienteze spre produsele/serviciile oferite de concurență. Coca-Cola, Harley-Davidson, Lego și Starbucks sunt doar câteva exemple de companii evită schimbările radicale ale produsului principal făcând doar mici ajustări în cadrul altor produse similare (exemplu: Coca-Cola oferă pe lângă băutura acidulată clasică și varinate cu aromă de lămâie sau cireșe).

6.2. ASPECTE JURIDICE

Autorizația de funcționare

Autorizația de funcționare este un document oficial emis de autoritățile competente care atestă faptul că o afacere îndeplinește toate condițiile legale pentru a putea desfășura activități comerciale sau profesionale într-un domeniu.

Pentru a se obține această autorizație e nevoie de, în funcție de domeniul de activitate, a identifica autoritatea responsabilă, a pregăti documentația necesară, a plăti taxele aferente și a solicita o inspecție dacă este cazul.

În situația unui restaurant autorizația de funcționare presupune respectarea unor reguli și obținerea mai multor avize printre care se numără: avizul sanitar de la Direcția de Sănătate Publică (DSP), avizul de mediu (doar dacă activitatea desfășurată are un impact asupra mediului, ca de exemplu gătitul pe grătar în aer liber), avizul pompierilor (ISU) și autorizația de funcționare de la primărie.

Reguli și regulamente de igienă a spațiului de muncă și a spațiilor auxiliare

Normele ce vizează aspectele de igienă sunt diferite în funcție de activitatea desfășurată, dar în general ar trebui să includă:

- **igiena spațiului de muncă:** curățarea zilnică a podelelor, toaletelor, spațiilor comune și de lucru, aerisirea regulată a încăperilor, eliminarea deșeurilor în mod corespunzător, utilizarea produselor de curățenie potrivite, etc.
- **igiena angajaților:** obligația purtării echipamentelor de protecție (dacă este cazul de: halate, mănuși, bonete, măști, etc.), interzicerea accesului la muncă în cazul bolilor contagioase, instruirea periodică privind igiena și siguranța la locul de muncă, analize și controale medicale periodice, etc.

Deoarece atunci când este vorba despre un restaurant ce implică pregătirea mâncării și contactul direct cu clienții regulile de igienă sunt mai stricte și mai bine definite, așadar trebuie o atenție sporită la:

- **igiena personalului:** spălarea mâinilor, uniforme complete și curate, unghii tăiate și fără oă, fără bijuterii pe mâini, purtarea echipamentelor de protecție, etc.
- **igiena spațiului de lucru (bucătărie/bar):** curățarea tuturor suprafețelor cu produse de curățenie sigure pentru angajați și clienți, spălarea și dezinfectarea echipamentelor de gătit după

fiecare utilizare, separarea produselor crude de cele gătit, controlul și prevenirea apariției insectelor și dăunătorilor, etc.

- *igiena spațiilor auxiliare: sala de mese (mesele și scaunele trebuie șterse după fiecare client, tacâmurile și farfuriile se curăță după fiecare folosire, etc.), toaletele (trebuie să fie dotate cu săpun lichid, prosoape de hârtie, uscător de mâini, coșuri de gunoi cu capace și să fie curățate de câte ori este nevoie), vestiarul angajaților (igienizarea regulată și interzicerea fumatului și a consumului de alimente, etc.)*

- *gestionarea deșeurilor (coșurile de gunoi trebuie să fie acoperite, golite și curățate zilnic, colectarea separată a deșeurilor alimentare, etc).*

Reglementari specifice ramurii sau profesiei

Fiecare domeniu are cerințele lui particulare necesare desfășurării în condiții optime a activității comerciale, mai jos fiind prezentate doar câteva exemple:

- *construcții și șantiere: angajații trebuie să poarte echipamentul complet de protecție, angajatorul e obligat să pună la dispoziția muncitorilor dușuri, toalete ecologice și vestiare mobile, dar și să ofere apă atunci când temperatura de afară este una crescută, etc.*

- *hoteluri și pensiuni: curățenia zilnică a camerelor, băilor și a zonelor comune, schimbarea lenjeriei de pat și a prosoapelor, asigurarea apei potabile la robinet și al unui sistem adecvat de ventilație, etc.*

- *restaurante: la regulile de igienă prezentate la punctul anterior se mai adaugă cele pentru protecția consumatorului (afișarea vizibilă a prețurilor, respectare compoziției și a gramajului, informarea consumatorilor despre alergeni sau aditivi, respectarea termenelor de valabilitate și a condițiilor de păstrare al alimentelor), normele fiscale (utilizarea caselor de marcat, obligativitatea păstrării documentelor contabile, etc.), normele privind prevenirea incendiilor (verificarea periodică a instalației electrice, achiziția de extinctoare, afișarea planurilor de evacuare, instalarea sistemelor de alarmă, etc.).*

Cerințe referitoare la zona urbană sau termeni de construcție

Înainte de a construi sau amenaja un spațiu e nevoie să se consulte planul urbanistic general (PUG) și regulamentul local de urbanism, documente care stabilesc activitățile permise în zonele

orașului, coeficientul de utilizare al terenului, regimul de înălțime, apropierea de alte locuințe și nu numai.

Asigurări specifice

Anumite polițe de asigurare pot să protejeze compania de anumite riscuri financiare majore, iar în timp ce unele sunt obligatorii prin lege, altele sunt doar recomandate pentru protecție suplimentară.

Una dintre asigurările obligatorii o reprezintă polița PAD (Poliță de Asigurare împotriva Dezastrelor) pentru clădiri care oferă despăgubiri dacă au existat stricăciuni create de dezastrele naturale. O altă asigurare obligatorie dacă pentru desfășurarea activității comerciale este nevoie de o mașină este polița RCA (Răspundere Civilă Auto).

De asemenea, facultativ se pot asigura bunurile și echipamentele împotriva unor riscuri precum: incendiu, explozie, furt, vandalism, inundație, etc. Există asigurări care despăgubesc administratorul companiei în cazul în care activitatea afacerii este întreruptă din cauza unui incident major specificat în polița de asigurare sau împotriva reclamațiilor legate de greșeli comise de către angajați (asigurarea pentru răspundere profesională).

6.3. RESURSE UMANE

Selecția personalului

Procesul de recrutare al personalului necesită parcurgerea unor pași standard care trebuie adaptați specificului afacerii. Așadar, este nevoie de:

- definirea posturilor: de ce posturi este nevoie, numărul angajaților necesari, competențele importante, durata de muncă (normă întreagă, jumătate de normă, sezonier);
- crearea și publicarea anunțurilor de angajare: pentru a nu se crea confuzii, în anunț trebuie specificate informații care fac referire la responsabilități, cerințe, program de muncă și locație. După realizarea anunțurilor, acestea pot fi postate online (platforme precum eJobs, BestJobs, OLX Locuri de muncă, etc.), la Agenția Județeană de Ocupare a Forței de Muncă (AJOFM), în vitrina locației, etc. Dacă compania are nevoie de muncitori necalificați pentru o plantație atunci postarea

anunțului la magazinul din sat ar putea aduce rezultate mai bune decât dacă postarea era făcută online;

- selecția candidaților: de obicei, în urma analizării CV-urilor primite se selectează persoanele pentru interviuri;
- interviul de angajare poate fi o discuție informală sau una structurată prin care se încearcă aflarea informațiilor dorite de la candidați (experiența profesională, abilități de comunicare, existența unor diplome sau cursuri, disponibilitatea, etc.), dar poate să se desfășoare și sub forma unor probe practice (exemplu: în cazul unui restaurant se pot supune la o probă de gătit persoanele care candidează pentru postul de bucătar);
- verificarea referințelor este opțională, dar recomandată, în special pentru posturile cu poziții cheie (manager, contabil, etc.);
- alegerea candidaților și realizarea ofertelor de muncă: după ce s-au ales candidații doriți trebuie să li se prezinte oferta de muncă care cuprinde informații referitoare la salariu, program și data începerii, iar dacă candidații acceptă ofertele se trece la întocmirea formalităților legale;
- integrarea în echipă: instruirea personalului în primele zile este crucială pentru crearea unui colectiv unit, dar și pentru stabilirea responsabilităților și sarcinilor de îndeplinit.

Descrieți și explicați politica de resurse umane, atribuții, responsabilități, strategia de dezvoltare a resurselor umane (ex. politica de instruire). Descrieți calificările și expertiza personalului angajat pe activități desfășurate.

Detaliile legate de angajați precum atribuțiile lor, calificările necesare, dar și costul general de aceștia sunt prezentate sub forma unui tabel, mai jos. Primul rând se păstrează, iar tabelul se poate completa cu caracteristicile oricărei afaceri, dar în tabelul 9 este descris personalul unui restaurant. Informațiile sunt orientative, acestea pot varia în funcție de dimensiunea restaurantului, dar și de orașul în care se desfășoară activitatea deoarece salariile sunt diferite în orașele mari comparativ cu cele mici.

Un alt aspect important îl reprezintă cheltuielile generate de resursele umane, așadar e necesar să se calculeze suma exactă a acestora.

Total cheltuieli cu personalul/lună = $2 \times 9.000 + 3 \times 5.500 + 4 \times 7.000 + 7.500 + 8.000 = 78.000$ lei

Pe lângă salariile brute, angajatorul este nevoit să plătească și contribuția asiguratorie pentru muncă în valoare de 2,25% din salariul brut, așadar în exemplul nostru suma este de $2,25\% \times 78.000 = 1.755$ lei.

Activități principale	Denumirea postului	Număr de salariați	Pregătirea profesională (calificați/necalificați/specialiști)	Salariul lunar brut/persoană
- preparare felucrilor de mâncare conform rețetelor - organizează și gestionează stocurile - lucrează sincronizat cu restul echipei pentru o servire optimă	Bucătar	2	- curs de calificare pentru postul de bucătar - curs de igienă sanitară	9.000
- pregătește ingredientele - curăță și igienizează bucătăria - primește și verifică produsele livrate	Ajutor de bucătar	3	curs de igienă sanitară	5.500
- întâmpinarea clienților - preluarea comenzilor - servirea mesei - curățenia și pregătirea meselor - calcularea notelor de plată și încasarea lor	Ospătar	4	curs de igienă sanitară	7.000
- coordonează echipa - realizează controlul operațional zilnic - aprovizionează restaurantul și se ocupă de relația cu furnizorii - se implică în campanii de marketing	Manager	1	se recomandă studii superioare în domeniul managementului sau turismului	7.500

Tabelul 9. Detaliere pe activități a resurselor umane dintr-un restaurant

Care sunt metodele și cerințele de formare profesională? Va trebui să organizați cursuri de pregătire? Dacă da, ce costuri sunt?

O persoană poate să-și dezvolte și îmbunătățească cunoștințele, competențele și abilitățile necesare pentru a-și desfășura activitatea profesională într-un mod eficient prin diferite metode de

formare. Cele mai des utilizate modalități de perfecționare profesională sunt reprezentate de: cursuri, stagii de practică, workshop-uri, conferințe și simulări practice.

În fiecare domeniu al activității economice există pentru angajați metode de formare profesională obligatorii sau recomandate. De exemplu, persoanele care lucrează pe șantier trebuie să aibă obligatoriu instruire în domeniul securității și sănătății în muncă (SSM), iar cele care operează macarale sau utilaje grele trebuie să dețină cursuri pentru operarea utilajelor respective. Un alt exemplu vine din domeniul logisticii unde șoferii sunt nevoiți să dețină atestate pentru transportul mărfurilor dacă vor să își exercite meseria.

Cine este angajatul „cheie”, adică persoana care prin cunoștințele pe care le deține poate influența mersul afacerii (dacă este cazul)?

Angajatul cheie nu trebuie neaparat să dețină funcția cea mai înaltă sau cele mai multe diplome/cursuri de formare profesională. Acesta poate fi identificat prin analiza responsabilităților și impactului pe care le are asupra desfășurării activității comerciale.

Angajatul cheie contribuie semnificativ la creșterea veniturilor, poate avea cunoștințe sau abilități pe care ceilalți angajați nu le dețin, dă dovadă de inițiativă și este implicat în ceea ce face.

În exemplul cu restaurantul, angajatul cheie ar putea fi bucătarul care știe exact cum să-și adapteze rețetele astfel încât mâncarea să fie apreciată de clienți și aceștia să revină, dar care știe și să coordoneze personalul din bucătărie și să se aprovizioneze cu ingrediente proaspete și de bună calitate.

După ce angajatul cheie a fost identificat poate fi întocmit un plan de motivare a acestuia pentru a reduce riscul de a demisiona. Planul poate include acordarea de bonusuri, implicarea în luarea deciziilor ce țin de companie, avansarea profesională, etc.

Cum asigurați fidelizarea angajaților?

Fluctuația de personal generează costuri mari, scade calitatea muncii și moralul echipei, dar crează și o imagine negativă. După ce o persoană a fost angajată acesta trebuie motivată să rămână pe termen lung în companie în special dacă e productivă și nu se dorește plecarea ei.

Printre strategiile eficiente prin care angajații pot fi determinați să rămână o perioadă mai lungă în companie se numără:

- comunicarea deschisă și respectul;

- acordarea unui salariu corect;
- oferirea unor posibilități de promovare dacă este posibil;
- recunoașterea și aprecierea meritelor;
- crearea unui mediu de lucru plăcut.

Cum se va realiza monitorizarea personalului (modalități de supraveghere a personalului angajat)?

Pentru a verifica productivitatea angajaților e necesar ca responsabilitățile acestora să fie formulate clar și să fie stabilite obiective măsurabile. Prin utilizarea foilor/aplicațiilor de pontaj sau a cardurilor de acces se pot verifica orele lucrate, pauzele și eventualele întârzieri.

În teren sau în producție este utilă observarea directă a comportamentului angajaților, dar fără să se exagereze deoarece supravegherea excesivă poate conduce la stres și chiar demisie. Pentru munca în birouri și cea desfășurată online se pot folosi instrumente digitale ce monitorizează activitatea, de la timpul activ/inactiv la aplicațiile utilizate, dar angajații trebuie informați de acest lucru.

Cum este asigurată securitatea muncii?

Pentru a asigura securitatea angajaților este nevoie, în primul rând, să se identifice pericolele de la locul de muncă, iar apoi să se instruiască corect persoanele expuse riscurilor. Instruirea angajaților trebuie să se facă ținând cont de respectarea legislației SSM (Securitate și Sănătate în Muncă, legea 319/2006).

Furnizarea echipamentelor de protecție, organizarea corectă a spațiului de muncă (locuri bine iluminate, aerisite și semnalizate, echipamente întreținute corespunzător, afișarea vizibilă a instrucțiunilor de siguranță, etc.), existența truselor de prim ajutor, a stingătoarelor funcționale, a planurilor de evacuare în cazul unui incendiu sau cutremur sunt doar câteva idei prin care angajații pot fi protejați atunci când sunt la muncă.

Este important de precizat că Inspectoratul Teritorial de Muncă (ITM) poate face controale și să ceară pentru verificare următoarele documente: dosarele SSM, dovada instruirii angajaților, planul de evacuare și contractul de medicina muncii (fiecare angajat trebuie să meargă la medicina muncii o dată pe an).

Prezentați trei fișe ale postului.

Document obligatoriu conform codului Muncii din România (legea nr. 53/2003), fișa postului definește clar rolul, responsabilitățile și așteptările pentru fiecare angajat. Aceasta este utilă și pentru evaluarea performanțelor angajaților putând fi folosită și ca probă în caz de litigii de muncă.

Mai mult decât atât, în fișa postului se mai precizează pe lângă pregătirea și experiența profesională și denumirea postului și a departamentului, relațiile ierarhice ce vizează angajatul, dreptul de semnătură (dacă există), sancțiuni pentru nerespectarea fișei postului și condițiile de muncă (locul de muncă, programul de lucru, echipamente utilizate, etc.).

Pentru anumite lucrări/servicii veți face contracte cu persoane din afara personalului angajat? Dacă da, ce costuri implică acest lucru?

Atunci când e nevoie de doar câteva ore sau zile de muncă pentru o anumită sarcină nu se justifică angajarea unei persoane (exemplu: compania are nevoie de serviciile unui designer grafic pentru câteva proiecte pe an). Activitățile de suport care nu aduc profit direct se pot delega fără a pierde controlul asupra conducerii afacerii (exemple: servicii de contabilitate, curățenie, pază, marketing, web development, etc.).

E recomandat să se apeleze la alte firme și să nu se facă angajări când nu există timp să se formeze oameni (exemplu: dacă nu există niciun angajat ce deține competențe pentru a realiza o campanie publicitară pe rețele sociale e mai bine să se colaboreze cu o agenție de marketing), când volumul de muncă variază frecvent (exemple: perioade sezoniere, proiecte, evenimente, etc.), dar și atunci când se dorește minimizarea riscurilor administrative.

Externalizarea serviciilor în cazul unui restaurant poate viza colaborări cu firme din domenii precum: contabilitate, curățenie profesională, pază și protecție, marketing, IT și mentenanța echipamentelor.

6.4. INVENTAR

Ce tip de inventar păstrați?

Inventarul este obligatoriu în România, conform legislației contabile (legea contabilității nr. 82/1991). Există mai multe tipuri de inventar adaptat la nevoile companiei:

- inventarierea materiilor prime: se implementează în cadrul afacerilor care transformă sau utilizează resurse pentru a crea produse; exemple: fabrici de mobilă (lemn, vopsele, cuie, etc.), brutării (făină, drojdie, sare, etc.), confecții textile (materiale, ațe, nasturi, etc.);
- inventarierea produselor finite: se aplică la toate bunurile care au fost deja fabricate și sunt pregătite pentru vânzare; exemple: fabrici de mobilă (paturi, comode, dulapuri, etc.), brutării (pâine albă, pâine neagră, cozonaci, etc.), confecții textile (tricouri, cămăși, pantaloni, etc.);
- inventarierea echipamentelor: pe lângă faptul că este o cerință legală, inventarierea echipamentelor oferă o imagine clară asupra disponibilității și stării acestora; exemple: fabrici de mobilă (mașină de aplicat canturi, freze, fierăstrău vertical, etc.), brutării (malaxor, divizor de aluat, cuptor de panificație, etc.), confecții textile (mașini de cusut, mașină de brodat, stație de călcat profesională, etc.).

Care este valoarea medie a stocurilor?

Indicatorul acesta este diferit în funcție de tipul afacerii, volumul vânzărilor, sezonabilitate, modalitatea de aprovizionare și capitalul disponibil. Valoarea medie a stocurilor se poate afla împărțind suma dintre stocul inițial și cel final la 2. Mai mult decât atât, se poate afla și viteza de rotație a stocurilor prin raportarea costului bunurilor vândute la stocul mediu.

Există un sezon de varf? Dacă da, ce trebuie să faceți pentru a vă asigura că aveți suficiente produse/servicii spre vânzare?

Existența unui sezon de vârf în cadrul unei afaceri necesită o pregătire pentru a evita epuizarea stocurilor și suprasolicitarea angajaților. Comandarea din timp a materiilor prime, creșterea temporară a capacității de producție (angajarea personalului sezonier, extinderea programului de lucru, închirierea echipamentelor suplimentare), planificarea bugetului și monitorizarea vânzărilor în timp real sunt doar câteva sugestii care pot ajuta compania să gestioneze mai ușor perioada de vârf.

Care este limita de timp pentru primirea produselor comandate?

Perioada în care ajung comenzile trebuie negociată și specificată în contractele încheiate cu furnizorii. Pentru început e nevoie să se cunoască în câte zile pot furnizorii să livreze produsele comandate, iar apoi să se mai adauge câteva zile de siguranță. În cazul produselor perisabile și care

au o valabilitate mai mică este utilă stabilirea unei limite mai mici de timp, preferabil să se comande mai des și în cantități mai mici.

6.5. FURNIZORI

Completați tabelul pentru fiecare furnizor care deține cel puțin 15% din costurile materiei prime.

Denumire furnizor	Ce furnizează	% din total	Condiții de plată

Tabelul 10. Principalii furnizori ai întreprinderii

Identificarea unor furnizori de încredere este foarte importantă pentru succesul unei afaceri. Pentru a putea face acest lucru este nevoie, în primul rând de calcularea necesităților și a frecvenței aprovizionărilor. După ce acest pas este făcut se pot căuta furnizori pe platforme online, la târguri și expoziții de profil sau se poate apela la rețele profesionale și la recomandările primite de la cunoscuți.

Odată găsiți potențialii furnizori este bine să se verifice experiența lor în domeniu, reputația, prețurile și condițiile de plată, termenele de livrare, politica de retur și garanțiile. Este recomandat să se solicite oferte de la mai mulți furnizori punând întrebări despre termenii contractuali, livrări și stocuri.

După alegerea furnizorilor se trece la redactarea și semnarea contractelor care conțin informații referitoare la preț, termene de plată, condiții de transport, etc.

Pentru un restaurant este nevoie de furnizori de materii prime alimentare (legume și fructe, carne, pește și fructe de mare, produse lactate, ouă, produse de panificație, etc.), de băuturi (apă, sucuri, băuturi alcoolice), de servicii (utilități, software de gestiune, POS), de produse nealimentare (ambalaje, detergenți, șervețele, etc.).

Tabelul 10 cuprinde principalii furnizori atât ca denumire cât și ca produse/servicii pe care compania le achiziționează. Ultima coloană care vizează condițiile de plată merită o atenție deosebită, în special la începutul afacerii. Dacă plata se face la livrare nu există riscul de a plăti în

avans pentru o marfă neconformă, dar asta înseamnă că e nevoie de o disponibilitate mai mare de numerar. Plata în avans, cerută mai ales de furnizorii noi sau dacă s-au comandat produse personalizate implică un risc mai mare dacă furnizorii întârzie sau produsele/serviciile livrate nu îndeplinesc specificațiile dorite.

Cele două metode prezentate anterior se pot combina rezultând plata unui avans când se realizează comanda și a restului de plată când se face livrarea. Mai există posibilitatea plății la termen ceea ce înseamnă că este timp să se vândă produsele/serviciile companiei și doar după aceea să se achite facturile furnizorilor. Cu toate că această metodă îmbunătățește fluxul de numerar al companiei, aceste termene sunt greu de obținut de la început deoarece furnizorii au nevoie de o perioadă de colaborare în care să se construiască o relație de încredere.

Va trebui să aveți mai mult de un furnizor pentru cele mai importante produse?

Este recomandat ca pentru produsele de bază să existe mai mulți furnizori astfel încât atunci când la unul dintre ei apare o problemă (stoc epuizat, livrare întârziată, creșterea bruscă a prețului, falimentul, etc.) să existe o variantă de rezervă.

De asemenea, atunci când sunt mai mulți furnizori se pot negocia mai avantajos termenii contractuali, există o flexibilitate în comenzi și o calitate constantă.

La ce distanță se află furnizorii? Care sunt costurile de transport?

Distanța la care se află furnizorii este relevantă deoarece vizează aspecte precum: timpul de livrare (furnizorii care se află mai aproape de companie pot livra mai repede, uneori chiar și în aceeași zi astfel că se pot realiza comenzi mai mici și mai frecvente), costurile de transport (distanța mai mare dintre companie și furnizor determină costuri mai mari care pot fi incluse în prețul serviciilor/produselor aprovizionate sau sunt achitate separat de către companie) și păstrarea proaspetimii (mai ales pentru produse ca: pește, fructe de mare, carne, produse lactate, ouă, etc.).

Vă așteptați la întârzieri sau la probleme legate de aprovizionare? Cum ar afecta acestea activitatea întreprinderii?

Problemele legate de aprovizionare pot afecta activitatea oricărei întreprinderi indiferent de domeniu. Dacă materiile prime, echipamentele sau diverse componente nu ajung la timp, procesul de producție încetinește sau se oprește ducând la scăderea productivității și la întârzierea

livrărilor către clienți, ceea ce conduce la nemulțumirea celor din urmă determinându-i pe unii să aleagă concurența conducând la o scădere a comenzilor și implicit a cifrei de afaceri.

La polul opus se află situația în care se comandă mai mult decât este necesar tocmai pentru a nu avea lipsă în stocuri, dar există o sumă de bani blocată în acea marfă în exces care ocupă spațiu și generează costuri de depozitare.

Când furnizorii au dificultăți în a livra marfa necesară, întreprinderea apelează la alții care, în general, au prețuri mai mari, asta însemnând că profitabilitatea scade deoarece crește costul total de producție.

Existența unor dezechilibre în procesul de aprovizionare provoacă stres și scăderea moralului angajaților care trebuie să gestioneze situația și să se ocupe de clienții nemulțumiți, dar afectează și reputația întreprinderii deoarece clienții și partenerii își pierd încrederea în aceasta.

Care sunt capacitățile de producție ale furnizorilor?

Cunoașterea capacității de producție a furnizorilor este o informație valoroasă pe baza căreia se pot alege distribuitorii cu care se dorește o colaborare. Aceste date se pot afla prin solicitarea lor, printr-o cerere de ofertă care trebuie să includă volumul estimat, termenele de livrare și standardele de calitate.

Costurile de achiziție sunt stabile sau variază? Dacă variază, cum veți face față la aceste schimbări?

Costurile de achiziție a materiei prime pot varia din diferite motive, câteva dintre cele mai frecvente fiind:

- perioade sezoniere: prețurile cresc sau scad în funcție de sezon, în special în agricultură și industria alimentară;
- fluctuații ale pieței internaționale: un exemplu bun este prețului petrolului care poate crește costurile de transport a materiilor prime;
- cererea și oferta: o cerere mai mare duce la creșterea prețurilor (exemplu: semiconductorii), iar cererea scăzută la reducerea lor;
- politici comerciale și taxe vamale: introducerea unor taxe noi sau acordarea unor subvenții pot modifica prețul unor produse/servicii;

- schimbări climatice și dezastre naturale: seceta, inundațiile și incendiile masive pot afecta industria alimentară și cea textilă.

Gestionarea eficientă a stocurilor, negocierea contractelor pe termen mediu și lung, reducerea risipei materiilor prime, monitorizarea constantă a costurilor și ajustarea prețurilor produselor/serviciilor în funcție de ele sunt câteva soluții pentru a face față variațiilor de preț a materiilor prime.

6.6. POLITICA DE CREDIT

V-ați propus să vindeți pe credit? Dacă da, cum veți verifica solvabilitatea celor care vă vor solicita credit pentru prima dată? Ce credit veți oferi și când trebuie plătite sumele datorate?

Decizia de a vinde sau nu pe credit este influențată de specificul afacerii și de nivelul de risc pe care antreprenorul e dispus să și-l asume. Bineînțeles că atunci când există posibilitatea de a cumpăra pe credit clienții pot achiziționa mai multe produse/servicii, se pot atrage clienți noi și fideliza pe cei existenți, dar există și riscuri precum: clienții pot întârzia cu plata sau să nu plătească deloc, poate apărea o criză de lichidități, iar monitorizarea și administrarea conturilor clienților conduce la costuri administrative suplimentare.

Dacă domeniul de activitate al întreprinderii se pretează pentru vânzarea pe credit e recomandat să existe o bază de clienți serioși care au un istoric bun de plată, dar și proceduri clare de verificare și control al riscului de credit.

Minimizarea riscului de neplată se poate realiza prin verificarea solvabilității clienților noi care solicită credit, prin analizarea informațiilor financiare și a istoricului de tranzacții (dacă există).

7. PROIECȚII FINANCIARE

7.1. CHELTUIELI ANUALE DE PRODUCȚIE/EXPLOATARE

Detaliați cheltuielile directe și indirecte anuale ale activității ce se va desfășura la capacitatea maximă

Previziunea cheltuielilor ajută la formarea unei imagini mai clare a costurilor viitoare putându-se evita plățile inutile sau dezechilibrele între costuri și venituri, lua decizii mai bune privind investițiile și ușura obținerea de finanțare de la bănci, investitori și parteneri.

Cheltuieli de producție/exploatare	Suma (lei)	%
Materii prime		
Materiale auxiliare		
Manopera directă (salarii + taxe și contribuții sociale)		
Utilități (inclusiv chirie dacă este cazul)		
Servicii sau lucrări subcontractate		
Cheltuieli de producție indirecte		
Administrație		
Cheltuieli de secretariat		
Cheltuieli de transport		
Cheltuieli de protecția muncii și a mediului		
Total		

Tabelul 11. Cheltuieli directe și indirecte anuale

Tabelul 11 cuprinde diferite tipuri de cheltuieli, majoritatea analizate în capitolele anterioare, așadar se vor clarifica doar unele dintre ele, și anume:

- administrație: costuri legate de conducerea firmei fără legătură directă cu producția sau vânzarea unui produs/serviciu; exemple: asigurarea clădirii, cheltuieli auto administrative, etc.
- cheltuieli de secretariat: consumabile de birou, licențe Microsoft Office, servicii de curierat și poștă, etc.
- cheltuieli de protecția muncii și a mediului: cheltuieli generate de achiziția echipamentelor de protecție individuală (căști de protecție, bocanci cu bombeu, mănuși, combinezoane, viziere, ochelari de protecție, dopuri de urechi, veste reflectorizante), truselor medicale și materialelor

sanitare, panourilor („acces interzis”, „obligatoriu echipament”, „pericol”), etc. dar și de colectarea și eliminarea deșeurilor, analize de sol, monitorizarea emisiilor din procesele industriale, etc.

7.2. PREVIZIUNEA VÂNZĂRILOR

Previziunea vânzărilor trebuie făcută pe baza unor ipoteze corelate cu piața și cu strategia de vânzare, dar și analizând concurența. Cel mai bine este să se facă trei scenarii (pesimist, realist și optimist) la fel ca în tabelul 12 și să se adauge o creștere treptată odată cu investițiile în marketing și optimizarea proceselor de fabricație.

	Anul N+1 (lei)	Anul N+2 (lei)	Anul N+3 (lei)
Estimarea pesimistă			
Estimarea realistă			
Estimarea optimistă			

Tabelul 12. Previziunea anuală a vânzărilor

În continuare se stabilește previziunea realistă a vânzărilor unui restaurant în primul an de funcționare presupunând că: restaurantul își începe activitatea în 1 Ianuarie, e deschis în fiecare zi a săptămânii, numărul estimat de clienți pe zi în prima lună este de 40, valoarea medie a unei note de plată/client este de 50 lei și gradul de creștere lunar al numărului de clienți este de 10%.

Vânzări Ianuarie: 40 clienți/zi x 50 lei/client x 30 zile = 60.000 lei

Vânzări Februarie: (40 clienți/zi + 10% x 40) = 44 clienți; 44 clienți/zi x 50 lei/client x 30 zile = 66.000 lei

Vânzări Martie: (44 clienți/zi + 10% x 44) = 48 clienți; 48 clienți/zi x 50 lei/client x 30 zile = 72.000 lei

Vânzări Aprilie: (48 clienți/zi + 10% x 48) = 53 clienți; 53 clienți/zi x 50 lei/client x 30 zile = 79.500 lei

Vânzări Mai: (53 clienți/zi + 10% x 53) = 58 clienți; 58 clienți/zi x 50 lei/client x 30 zile = 87.000 lei

Vânzări Iunie: (58 clienți/zi + 10% x 58) = 64 clienți; 64 clienți/zi x 50 lei/client x 30 zile = 96.000 lei

Vânzări Iulie: $(64 \text{ clienți/zi} + 10\% \times 64) = 70 \text{ clienți}$; $70 \text{ clienți/zi} \times 50 \text{ lei/client} \times 30 \text{ zile} = 105.000 \text{ lei}$

Vânzări August: $(70 \text{ clienți/zi} + 10\% \times 70) = 77 \text{ clienți}$; $77 \text{ clienți/zi} \times 50 \text{ lei/client} \times 30 \text{ zile} = 115.500 \text{ lei}$

Vânzări Septembrie: $(77 \text{ clienți/zi} + 10\% \times 77) = 85 \text{ clienți}$; $85 \text{ clienți/zi} \times 50 \text{ lei/client} \times 30 \text{ zile} = 127.500 \text{ lei}$

Vânzări Octombrie: $(85 \text{ clienți/zi} + 10\% \times 85) = 93 \text{ clienți}$; $93 \text{ clienți/zi} \times 50 \text{ lei/client} \times 30 \text{ zile} = 139.500 \text{ lei}$

Vânzări Noiembrie: $(93 \text{ clienți/zi} + 10\% \times 93) = 102 \text{ clienți}$; $102 \text{ clienți/zi} \times 50 \text{ lei/client} \times 30 \text{ zile} = 153.000 \text{ lei}$

Vânzări Decembrie: $(102 \text{ clienți/zi} + 10\% \times 102) = 112 \text{ clienți}$; $112 \text{ clienți/zi} \times 50 \text{ lei/client} \times 30 \text{ zile} = 168.000 \text{ lei}$

Total vânzări anuale = 60.000 lei + 66.000 lei + 72.000 lei + 79.500 lei + 87.000 lei + 96.000 lei + 105.000 lei + 115.500 lei + 127.500 lei + 139.500 lei + 153.000 lei + 168.000 lei = 1.269.000 lei

Aceasta este estimarea realistă, cea pesimistă poate începe cu un număr mai redus de clienți zilnic, cu o notă de plată mai mică sau/și cu un procent de creștere a numărului de clienți/lună mai scăzut, în timp ce atunci când se face abordarea optimistă aceste valori pot să crească, dar trebuie să se păstreze o legătură cu capacitatea restaurantului și a angajaților. De asemenea, este important de precizat că numărul de 40 clienți/zi cu care am pornit în exemplul de mai sus este orientativ și nu reprezintă o îndrumare clară în acest sens.

În ceea ce privește previziunea vânzărilor pe următorii doi ani trebuie să se mai adauge o valoare la nota de plată (din cauza inflației prețurile materiilor prime vor crește ducând la majorarea prețurilor preparatelor culinare) și să mai scadă gradul de creștere al numărului de clienți deoarece în decurs de 1 an clienții dornici să mănânce la restaurant au făcut-o deja, unii dintre ei devenind clienți fideli, iar cei care nu au făcut-o, o să o facă într-un procent mult mai mic.

CONCLUZII

Întocmirea unui plan de afaceri este un procedeu format din mai multe elemente care leagă analiza mediului economic, enunțarea unor obiective și evaluarea corectă a resurselor necesare. Ideile din prezenta carte scot în evidență pe lângă pașii esențiali în elaborarea unui plan de afaceri și funcția pe care o are acesta în dezvoltarea și sustenabilitatea unei companii.

Pe parcursul acestei lucrări, au fost analizate în mod sistematic etapele fundamentale ale elaborării unui plan de afaceri coerent. Lucrarea a abordat inițial elementele de bază, incluzând identificarea viziunii și a oportunităților, analiza pieței și a concurenței, definirea segmentului-țintă și poziționarea strategică. Ulterior, s-a abordat dimensiunea strategică, cuprinzând stabilirea obiectivelor, elaborarea planurilor de marketing, definirea structurii organizaționale și realizarea proiecțiilor financiare. Fiecare dintre aceste componente nu constituie doar o etapă teoretică, ci reprezintă un element integrant al mecanismului complex al viziunii antreprenoriale.

Rolurile de planificare și control al planului de afaceri au fost evidențiate atât de către analize teoretice cât și practice. Cu ajutorul acestuia, antreprenorul poate să stabilească o viziune, să planifice strategii și să determine indicatori de performanță cuantificabili. Pe lângă faptul că planul de afaceri oferă instrucțiuni pentru înființarea unei organizații economice, el este și un document formal cu ajutorul căruia se pot atrage parteneri sau investitori.

Mai mult decât atât, planul de afaceri este un document dinamic care trebuie actualizat frecvent în concordanță cu modificările apărute în mediul extern (tehnologie, legislație, etc.) și cu schimbările din interiorul organizației (extinderea pe piața externă, lansarea de noi produse, achiziția unor utilaje moderne, etc.). E nevoie ca acesta să se schimbe și să se adapteze odată cu schimbările pieței, cu resursele disponibile și cu evoluția obiectivelor companiei. De aceea, revizuirea periodică a planului este esențială, iar dacă acest lucru nu se întâmplă, documentul își pierde valoarea și aplicabilitatea.

Totodată, literatura de specialitate scoate în evidență faptul că prin intermediul procesului de întocmire a planului de afaceri antreprenorul dobândește informații noi care sunt vitale pentru dezvoltarea ideilor pe care le are. Parcurgerea etapelor de descriere a proiectului, analiză a pieței, prezentare a planului operațional sau realizarea proiecțiilor financiare susține dezvoltarea gândirii

strategice și critice. Așadar, documentul nu trebuie privit ca un obiectiv în sine, ci mai degrabă ca o oportunitate de învățare ce vine în sprijinul antreprenorului.

Secțiunile unui plan de afaceri trebuie abordate făcând corelație între ele și nu tratate individual. Dacă nu se respectă această regulă strategiile de marketing, planul operațional și proiecțiile financiare nu mai au nicio valoare. Dacă planul leagă toate capitolele într-un mod unitar el este un mecanism fiabil și util pentru antreprenor.

În concluzie, planul de afaceri este un document crucial pentru implementarea deciziilor antreprenoriale deoarece ușurează procesul de planificare și oferă o direcție strategică. De asemenea, trebuie precizat și că oricât de bun ar fi un plan de afaceri acesta nu poate prezice în totalitate modificările pieței sau comportamentul consumatorilor. Planul de afaceri nu garantează succesul, dar crește considerabil șansele de a lua decizii corecte și de a explora mai eficient incertitudinile pieței. Prin urmare, corectitudinea planului de afaceri îl ajută pe antreprenor, dar succesul afacerii depinde și de capacitatea acestuia de a-l ajusta în funcție de schimbările care apar.

Contribuția majoră a acestei lucrări constă în sistematizarea etapelor de elaborare a unui plan de afaceri scoțând în evidență și rolurile pe care acesta le are: oferă îndrumare și suport, este un instrument de evaluare și un document cu ajutorul căruia se pot obține finanțări, fonduri sau investiții. Direcțiile viitoare de cercetare s-ar putea concentra pe adaptarea planului de afaceri la dinamica digitală, la modele de afaceri inovatoare și la contextual economiei circulare, aspecte care devin din ce în ce mai relevante în evoluția actuală a pieței globale.

BIBLIOGRAFIE

1. Abdullah, R. (2020). Importance And Contents Of Business Plan: A Case-Based Approach. *Jurnal Manajemen Indonesia*. 20, 2, pages 164–176.
2. Baker, H. W., Lon Addams, H., Davis, B. (1993). Business planning in successful small firms, *Long Range Planning*, Volume 26, Issue 6, pages 82-88.
3. Bocken, N. M. P., Short, S.W., Rana, P., Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes, *Journal of Cleaner Production*, Volume 65, pages 42-56.
4. Bocken, N. M. P., de Pauw, I., Bakker, C., van der Grinten, B. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 33(5), 308–320.
5. Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*; 35 (6): pages 12–17.
6. Delgado, M., Porter, M., E., Stern, S. (2010). Clusters and entrepreneurship, *Journal of Economic Geography*, Volume 10, Issue 4, pages 495–518.
7. Doz, Y., L., Kosonen, M. (2010). Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal, *Long Range Planning*, Volume 43, Issues 2–3, pages 370-382.
8. Fernández-Guerrero, R., Revuelto-Taboada, L., Simón-Moya, V. (2012). The business plan as a project: an evaluation of its predictive capability for business success. *The Service Industries Journal*, 32(15), pages 2399–2420.
9. Haag, A. B. (2013). Writing a successful business plan: an overview. *Workplace Health Saf.*, 61(1), pages 19-29.
10. McKenzie, D. (2017). Identifying and Spurring High-Growth Entrepreneurship: Experimental Evidence from a Business Plan Competition. *American Economic Review* 107 (8), pages 2278–2307.
11. Morris, M., Schindehutte, M., Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective, *Journal of Business Research*, Volume 58, Issue 6, pages 726-735.

12. Mousa, M., Nosratabadi, S., Sági, J., Mosavi, A. (2021) The Effect of Marketing Investment on Firm Value and Systematic Risk.
13. Alshibani, S. M., Tarabashkina, L., Lindsay, N., Reed, G. A., Ramadani, V. (2025) From creation to growth: examining agile and business planning for sustained ventures. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
14. Panțiru, A. (1996) Incubatorul de afaceri: manual de înființare și operare, Expert, București
15. Roffia, P. (2025) Developing a Conceptual Framework for Business Plan Drafting: Insights from Practitioners, *Administrative Sciences* 15, no. 3: 113.
16. Shirey, M.R. (2007) The entrepreneur and the business plan. *Clin Nurse Spec.* 21(3):142-4.
17. Slávik, Š. (2019) The Business Model of Start-Up Structure and Consequences. *Administrative Sciences*, 9(3), 69.
18. Teixeira, A.A.C., Pereira, I. (2019) The perceived usefulness of the business plan in formal entrepreneurship education: the perspective of alumni entrepreneurs. *Entrep Educ* 2, 91–133.
19. Van Westendorp, P. H. (1976) NSS Price sensitivity meter (PSM) - A new approach to study consumer-perception of prices. *Proceedings of the 29th ESOMAR Congress*, 139- 167.
20. Westhead, P., Wright, M. (2013) *Entrepreneurship: a very short introduction*, Oxford University Press, Oxford.
21. Zhao, K., Hua, J., Yan, L., Zhang, Q., Xu, H., Yanget, C. (2019), A Unified Framework for Marketing Budget Allocation.
22. Zott, C., Amit, R., Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), pages 1019-1042.
23. *** Legea contabilității nr. 82 din 24 decembrie 1991.
24. *** HG 402 19/05/2000.
25. *** Legea nr. 53/2003 – Codul Muncii.
26. *** Legea nr. 319 din 14 iulie 2006 a securității și sănătății în muncă
27. *** Legea nr. 223/2020 pentru simplificarea și debirocratizarea transferului de părți sociale și a vărsării capitalului social prin modificarea Legii societăților nr. 31/1990.
28. *** www.onrc.ro
29. *** www.listaфирme.ro