

GHIDUL

ÎNTRERPRINDERILOR MICI
ȘI MIJLOCII DIN MOLDOVA

Cuprins

Cuvânt-înainte: Ghidul Întreprinderilor Mici și Mijlocii din Moldova	3
Cartea 1 – Ghiduri introductive pentru afaceri.....	5
Capitolul 1: Ce este un ghid introductiv pentru afaceri în Moldova?.....	5
Capitolul 2: Lansarea unei afaceri în Moldova.....	7
Ghidul 2.1 Cum să alegeți forma juridică potrivită pentru afacere	8
Ghidul 2.2 Înregistrarea unei Societăți cu Răspundere Limitată (SRL)	14
Ghidul 2.3 Licențe și autorizații	18
Capitolul 3: Desfășurarea unei afaceri în Moldova.....	22
Ghidul 3.1 Angajarea și concedierea personalului.....	23
Ghidul 3.2 Prezentarea generală a contabilității în Moldova	26
Capitolul 4: Informații privind cadrul de reglementare	36
Ghidul 4.1 Achizițiile publice	37
Ghidul 4.2 Parcurile IT din Moldova	39
Ghidul 4.3 Prezentare generală a impozitelor în Moldova	43
Capitolul 5: Riscuri și măsuri de atenuare.....	47
Ghidul 5.1 Ce să faceți în caz de control	48
(Nu intrați în panică!)	48
Ghidul 5.2 Corupția.....	52
Ghidul 5.3 Protejarea investiției dumneavoastră.....	55
Cartea 2: Instrumente pentru afaceri	59
Capitolul 1: Ce este un instrument pentru afaceri?	59
Capitolul 2: Cunoașterea partenerilor și a propriei persoane	60
Instrumentul 2.1 Alegerea partenerilor de afaceri	61
Instrumentul 2.2 Construirea conștientă a relațiilor – IRB	65
Instrumentul 2.3 Indicatorul tipologic Myers-Briggs (MBTI)	69
Instrumentul 2.4 Analiza SWOT personală și de echipă	72
Capitolul 3: Generarea și dezvoltarea ideilor	76
Instrumentul 3.1 Bazele brainstormingului – nu există răspunsuri greșite.....	77
Instrumentul 3.2 Cele șase pălării gânditoare	80
Capitolul 4: Instrumente pentru planificarea afacerii.....	86
Instrumentul 4.1 Analiza SWOT	87
Instrumentul 4.2 Lean Canvas.....	93
Instrumentul 4.3 Interviu cu clienții pentru identificarea problemelor	102

Instrumentul 4.4 Elaborarea bugetului operațional	110
Instrumentul 4.5 Strategii de stabilire a prețurilor	117
Instrumentul 4.6 Elaborarea unui plan de marketing.....	123
Instrumentul 4.7 Analiza concurenței și poziționarea	131
Instrumentul 4.8 Liste de verificare și instrumente de responsabilizare.....	136
Cuvânt de încheiere și mulțumiri speciale	140
Cuvânt de încheiere	140

Cuvânt-înainte: Ghidul Întreprinderilor Mici și Mijlocii din Moldova

Ediția 2026

Bine ați venit!

În numele autorilor acestui Ghid și al Alianței Întreprinderilor Mici și Mijlocii din Moldova (AIM), vă zicem bun venit la lectura acestui Manual. Am depus efort pentru a elabora un ghid util și practic privind gestionarea cu succes a unei afaceri mici în Moldova. Indiferent dacă abia porniți la drum cu o idee sau un vis, ori dacă dezvoltați o companie de câțiva ani, sperăm că această carte vă va oferi informații utile să vă ușureze activitatea și să contribuie la succesul afacerii dumneavoastră..

Atunci când vorbim despre „a face afaceri”, trebuie să recunoaștem, în primul rând, că nu există o singură cale corectă. De fapt, unii dintre cei mai cunoscuți antreprenori din lume, gândiți-vă la Steve Jobs, sunt celebri tocmai pentru că „au gândit altfel” și au abordat probleme vechi într-un mod nou. Creativitatea și disponibilitatea de a face lucrurile într-un fel cu totul nou sunt esențiale pentru succesul unei afaceri. Din acest motiv, Manualul nostru nu își propune să vă conducă pas cu pas spre succes. Ceea ce ne propunem în această lucrare, este să vă oferim cele mai recente informații și tehnici, astfel încât să puteți înfrunta orice problemă de afaceri fiind mai bine informați și cu instrumente disponibile.

Așa, am structurat Manualul în două secțiuni: Ghiduri introductive pentru afaceri pentru Moldova și Instrumente pentru afaceri. În Cartea 1: Ghiduri introductive pentru afaceri pentru Moldova, prezentăm aspectele cheie ale desfășurării unei afaceri în Moldova. Aceste subiecte sunt specifice țării noastre și includ noțiuni introductive privind impozitele locale, înregistrarea, reglementările normative dar și alte aspecte. Niciuna dintre aceste secțiuni nu are menirea de a fi un „ghid exhaustiv” al subiectelor abordare. De exemplu, secțiunea privind impozitele în Moldova nu vă oferă o diplomă în contabilitate și nici nu vă va permite să țineți singuri evidența contabilă în afacerea dumneavoastră. În schimb, prin acest manual urmărim să vă oferim noțiunile și înțelegerea de bază a subiectului abordat, astfel încât să puteți 1) planifica și face propriile prognoze și 2) cunoaște și înțelege ce întrebări să adresați contabililor, avocaților, funcționarilor sau oricăror altor persoane ori instituții cu care interacționați.

În Cartea 2: Instrumente pentru afaceri, prezentăm unele dintre cele mai noi instrumente de planificare a afacerilor, alături de instrumente și tehnici clasice. Scopul nostru este să vă ajutăm să analizați și planificați afacerea cât mai științific și mai pragmatic posibil. Aceste instrumente sunt universale și nu sunt legate în mod specific de specificul din Moldova, deși se aplică în țara noastră la fel de bine ca oriunde altundeva.

În final, este important să menționăm că acesta este un Manual, nu un Program de studiu. Nu ne așteptăm ca cineva să citească această lucrare de la un capăt la altul și să considere fiecare secțiune utilă sau aplicabilă. Vă încurajăm să folosiți ceea ce este

relevant pentru dumneavoastră și să nu uitați că nimeni nu vă cunoaște afacerea mai bine decât dumneavoastră.

Vă mulțumim încă o dată că ați ales Manualul Afacerilor Mici din Moldova și vă dorim mult succes !

David Smith

Redactor-șef,
Ghidul Întreprinderilor Mici și Mijlocii din Moldova

Activitatea este realizată cu susținerea Center for International Private Enterprise.

Cartea 1 – Ghiduri introductive pentru afaceri

Capitolul 1: Ce este un ghid introductiv pentru afaceri în Moldova?

Bine ați venit la Cartea 1 a Manualului Afacerilor Mici din Moldova dedicată Ghidurilor introductive pentru afaceri în Moldova. Primul lucru care vă puteți întreba este, dar ce este un ghid introductiv de afaceri? În această parte a Manualului veți găsi secțiuni care abordează, fiecare, un subiect important pentru desfășurarea unei afaceri în mod specific în Moldova. De la impozite și reglementări până la alte aspecte relevante, ne propunem să vă oferim informații introductive despre o serie de subiecte pe care trebuie să le cunoașteți pentru a vă desfășura afacerea în mod legal și cu succes în Moldova.

În acest Manual abordăm numeroase subiecte și nu ne așteptăm ca toate să fie relevante pentru orice companie. Din acest motiv, fiecare secțiune începe cu un bloc introductiv. Acesta explică cui îi este destinat subiectul respectiv, ce informații veți obține din secțiune, în ce etapă de dezvoltare a afacerii este cel mai relevant și alte aspecte utile. Vă încurajăm să parcurgeți Manualul în funcție de propriile necesități și să selectați informațiile de care aveți nevoie pentru a contribui la succesul afacerii dumneavoastră.

Capitolul 2: Lansarea unei afaceri în Moldova

Ghidul 2.1 Cum să alegeți forma juridică potrivită pentru afacere

De ce este util?	Alegerea formei juridice a afacerii influențează impozitele și costurile administrative și poate limita tipurile de activități pe care le puteți desfășura.
Cui se adresează?	Oricărei persoane interesate să înființeze o afacere în Moldova.
Când este necesar?	Etapa de pre-lansare [x] Companie în faza de creștere [] IMM matur []
Ce vă oferă acest Ghid?	Acest ghid prezintă principalele forme juridice de organizare a afacerii, pentru a ajuta persoanele care intenționează să inițieze o afacere să înțeleagă avantajele și dezavantajele fiecăreia. Ca și celelalte ghiduri introductive, nu este exhaustiv, ci oferă un punct de pornire pentru întrebări și decizii ulterioare.

**Pasul
1:****Principalele forme de organizare a afacerilor în
Moldova**

Atunci când vă gândiți cum să vă organizați afacerea în Moldova, prima întrebare este: „Vreau să desfășor activitate ca persoană fizică sau ca persoană juridică?” Ambele opțiuni oferă mai multe forme posibile, fiecare cu avantaje și dezavantaje. În linii mari, principalele diferențe sunt următoarele:

Persoane fizice	Persoane juridice
● Persoana răspunde personal pentru obligațiile juridice și datoriile aferente afacerii; ● Beneficiază de proceduri simplificate de înregistrare; ● beneficiază de regimuri fiscale simplificate; ● Țin doar contabilitate în partidă simplă și au obligații de raportare fiscală reduse; ● Au acces limitat la credite și capital; ● poate desfășura doar anumite tipuri de activități.	● Au statut de persoană juridică; ● Limitează răspunderea fondatorilor/asociaților; ● țin contabilitatea și întocmesc rapoartele financiare conform cerințelor aplicabile; pot contracta credite și împrumuturi în numele întreprinderii.

La Pasul 2 vom analiza cele mai răspândite forme de activitate ca persoană fizică – „Întreprinderea Individuală” (Î.I.) și Antreprenorul independent (convențional numit „Freelancer”).

În Pasul 3 vom examina cea mai frecventă formă de persoană juridică utilizată pentru desfășurarea unei afaceri: societatea cu răspundere limitată (SRL)..

Pasul 2:

Desfășurarea activității ca persoană fizică

Pentru anumite tipuri de activitate, inclusiv microîntreprinderi, activități independente și altele, puteți opta pentru desfășurarea activității ca persoană fizică. În Moldova cele două forme principale sunt: „Întreprinderea Individuală” (Î.I.) și Antreprenorul independent (Freelancer).

Ambele permit desfășurarea activității ca persoană fizică, dar există diferențe importante între ele. Le vom compara în continuare.

2.1 Înregistrarea

Notă: Ambele forme necesită înregistrare prealabilă, înainte de începerea oricărei activități economice.

Întreprindere Individuală (Î.I.)	Antreprenor independent
● Î.I. se înregistrează la Agenția Servicii Publice (ASP), la ghișeu sau online, cu semnătură electronică. ● Înregistrarea costă 364 lei și durează 24 de ore.	● Înregistrarea se face prin ASP, exclusiv online, prin Mpass; ● Înregistrarea este gratuită și durează, de regulă, câteva minute.

2.3 Angajații

Întreprindere Individuală (Î.I.)	Antreprenor independent
● Î.I. pot angaja salariați la fel ca o Societate cu Răspundere Limitată (SRL).	● Antreprenorii independenți nu pot angaja salariați.

2.4 Impozite și servicii bancare

Ambele forme necesită conturi bancare distincte, deschise în baza numărului de înregistrare al afacerii (IDNO).

Întreprindere Individuală (Î.I.)	Antreprenor independent
● Impozit de 12% pe profit; ● Contribuții obligatorii pentru asigurarea medicală (CNAM) și pensie (CNAS). Acestea se achită în sumă fixă anuală;	● Impozit de 15% din venit, pentru venituri anuale de până la 1,2 milioane de lei, și de 35% pentru partea din venit care depășește acest prag. Cota include contribuțiile de asigurări

- Înregistrarea ca plătitor de TVA este obligatorie pentru afacerile cu vânzări anuale de peste 1,7 milioane lei;
- Inițial, declararea fiscală și contabilitatea sunt simplificate, însă cerințele se extind odată cu înregistrarea în calitate de plătitor TVA.
- sociale și primele de asigurare obligatorie de asistență medicală;
- Nu sunt necesare declarații fiscale și raportări; impozitele sunt calculate automat de Serviciul Fiscal de Stat..

2.5 Activități permise

Notă: Fiecărei afaceri din Moldova i se atribuie un cod numeric de clasificare, denumit CAEM.

Întreprindere Individuală (Î.I.)	Antreprenor independent
● Î.I. pot desfășura majoritatea tipurilor de activități și sunt supuse aceluiași restricții ca SRL-urile	● Activitatea este strict limitată la 40 de coduri CAEM (consultați secțiunea „Citiți mai mult” pentru lista completă).

Mai multe informații despre antreprenorii independenți

Întrucât regimul antreprenorului independent este nou, AIM a elaborat un ghid detaliat atât pentru persoanele care intenționează să activeze ca antreprenori independenți, cât și pentru companiile care intenționează să contracteze serviciile acestora. Ghidul este disponibil online:

<https://aimm.md/ghid-informativ-privind-aplicarea-regimului-antreprenorului-independent/>

2.6 Concluzie

Regimul de antreprenor independent este conceput pentru simplitate: activitate individuală, costuri reduse, servicii eligibile și birocrație minimă. Î.I. este alternativa pentru tot ceea ce nu acoperă regimul de antreprenor independent, cum sunt activități neeligibile, angajați sau cheltuieli reale ale afacerii care trebuie deduse.

Pasul 3:**Desfășurarea activității ca persoană juridică**

În marea majoritate a cazurilor, antreprenorii care optează pentru desfășurarea activității ca persoană juridică aleg să înființeze o Societate cu Răspundere Limitată (SRL).

3.1 Ce este un SRL?

Societatea cu răspundere limitată (SRL) este cea mai răspândită formă juridică de organizare a unei afaceri în Moldova. Un SRL poate desfășura majoritatea tipurilor de activități, cu obținerea licențelor necesare, iar răspunderea asociaților este limitată. SRL-urile sunt flexibile: pot fi mici firme cu unul sau doi consultanți sau companii multinaționale cu mii de angajați.

- ☐ 12% pe profit + 6% pe dividendele distribuite (0% pentru profitul reinvestit în cazul companiilor cu vânzări anuale de până la 100 milioane lei);
- ☐ TVA pentru companiile cu venituri anuale de peste 1,7 milioane lei;
- ☐ Alte impozite, în funcție de tipul afacerii și situație (impozite salariale, accize etc.).

3.3 Înregistrarea unui SRL

Înregistrarea este rapidă și se poate face online, cu semnătură digitală. Procedura de înregistrare este prezentată detaliat în [Ghidul 2.2: Înregistrarea unei Societăți cu Răspundere Limitată \(SRL\)](#).

Exemple de tipuri de companii care funcționează ca SRL

- ☐ Producători de toate mărimile – de la mici ateliere până la mari producători auto internaționali care activează în Moldova;
- ☐ Companii din sectorul serviciilor – companii de marketing, contabilitate, firme de avocatură și altele;
- ☐ Restaurante de toate dimensiunile – de la mici bistrouri până la Andy's Pizza;
- ☐ Companii comerciale de toate dimensiunile;
- ☐ Aproape orice tip de afacere, cu excepția celor din domeniul bancar, de asigurări, a serviciilor financiare și a câteva alte domenii.

Pasul 4:**Dar dacă înregistrați compania în afara Moldovei?**

Mulți antreprenori din Moldova aleg să își înregistreze afacerea în străinătate. Această practică era mai frecventă în trecut pentru companiile cu structuri de proprietate mai complexe, însă legislația privind SRL-urile din Moldova a fost modernizată în ultimii ani, iar majoritatea companiilor pot funcționa fără dificultăți și fără a recurge la o structură de proprietate străină. Deosebit de importante în acest sens sunt posibilitatea semnării electronice a documentelor de oriunde din lume și eliminarea cerințelor anterioare privind prezența fizică în Moldova a tuturor asociaților unui SRL pentru anumite operațiuni ale companiei.

În prezent, unul dintre principalele motive pentru înregistrarea unei companii străine ține de infrastructura financiară. Companiile moldovenești pot procesa plăți online, însă doar prin intermediul băncilor din țară. Sistemele de plată ale terților (STRIPE, PayPal, Revolut etc.) nu operează în Moldova, ceea ce limitează semnificativ anumite tipuri de activități.

Dacă aceste aspecte vă afectează afacerea, puteți lua în considerare constituirea unei societăți-mamă în străinătate. Multe companii IT din Moldova procedează astfel. Compania înregistrată în Regatul Unit, Țările de Jos sau într-o altă jurisdicție convenabilă procesează plățile online și activează în Moldova prin intermediul unui SRL pe care îl constituie și îl controlează. Fondurile necesare pot fi apoi transferate în Moldova pentru plata personalului și desfășurarea activității curente.

Pasul 5:**Așadar, ce formă să alegeți?**

Dacă lucrați individual, activitatea dumneavoastră se află pe lista activităților eligibile și nu aveți cheltuieli efective pe care trebuie să le deduceți, puteți începe ca antreprenor independent (freelancer), înregistrarea este gratuită, iar regimul este simplu și nu presupune ținerea contabilității. Dacă activitatea nu este eligibilă, intenționați să angajați salariați sau aveți cheltuieli efective care trebuie deduse, întreprinderea individuală este alternativă. Dacă intenționați să angajați mai mulți salariați, să atrageți investiții sau doriți limitarea răspunderii, SRL-ul este forma standard pentru aproape orice afacere din Moldova. Înregistrarea unei companii în afara Moldovei merită luată în considerare doar în situații specifice, în principal pentru accesul la plăți internaționale.

În general, este preferabil să începeți cu forma cea mai simplă. Dacă va fi necesar, ulterior vă puteți reorganiza activitatea într-un SRL, indiferent dacă ați început ca antreprenor independent sau ca întreprindere individuală.

Ghidul 2.2 Înregistrarea unei Societăți cu Răspundere Limitată (SRL)

De ce este util?	Acest ghid prezintă procesele, pas cu pas, pentru a vă ajuta să înțelegeți cum să vă înregistrați noua afacere.
Cui se adresează?	Oricărui investitor local sau străin (persoană fizică sau juridică) care intenționează să lanseze o afacere în Moldova.
Când este necesar?	Etapă de pre-lansare [x] Companie în fază de creștere [] IMM matur []
Ce vă oferă acest Ghid?	Un ghid pas cu pas pentru înregistrarea unei afaceri în Moldova și o introducere în terminologia și aspectele asupra cărora va trebui să luați o decizie.

Pasul 1:

Unde se înregistrează o afacere în Moldova?

Companiile se înregistrează prin intermediul Agenției Servicii Publice (ASP). Înregistrarea se poate face la orice centru ASP din țară sau online, utilizând semnătura electronică.

Pentru a vedea adresele centrelor ASP, procesul de programare sau înregistrare online, accesați: <http://asp.gov.md/>

Pasul 2:

Alegerea denumirii companiei și stabilirea activităților acesteia

2.1 Ce înseamnă o denumire?

Înainte de a vă preocupa de denumirea noii companii, este important să știți că nu sunteți obligat să vă desfășurați activitatea sub denumirea înregistrată. Mai mult, înregistrarea denumirii nu creează o marcă comercială asupra denumirii sau brandului. Denumirea este doar un nume oficial pe care îl alegeți la înființarea companiei.

Sfat: denumirile oficiale ale companiilor apar pe bonurile fiscale și uneori diferă de denumirea comercială a companiei. De exemplu, puteți primi un bon fiscal pe care scrie „McDonald's” în partea de sus, dar „xyz SRL” în partea de jos.

2.2 Alegerea denumirii SRL-ului

Înainte de a merge la ASP, dumneavoastră și cofondatorii ar trebui să pregătiți câteva variante de denumire pentru viitoarea companie. Această măsură este utilă în cazul în care prima opțiune este deja luată sau contravine reglementărilor în vigoare. De asemenea, puteți rezerva o denumire pentru o viitoare companie (fără a o înființa) pe o perioadă de până la 6 luni.

2.3 Stabilirea activităților economice

Suplimentar, la înregistrarea companiei trebuie să includeți în actele de constituire lista activităților pe care viitoarea companie le va desfășura. Activitățile comerciale ale viitoarei companii trebuie selectate din Clasificatorul oficial al activităților din economia Moldovei, CAEM rev. 2.

Clasificatorul oficial al activităților economice CAEM rev. 2 poate fi consultat accesând următorul link:

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

**Pasul
3:**

Puteți indica oricâte activități doriți și le puteți adăuga sau elimina ulterior prin intermediul ASP.

Este important de reținut că aceste activități nu restricționează compania și nici nu îi conferă vreo licență pentru a activa în domeniul respectiv. Este, în mare parte, o listă informativă utilizată de autoritățile publice.

Desemnarea administratorului

3.1 Cine este administratorul și care sunt atribuțiile sale?

Potrivit legislației Republicii Moldova, administratorul este persoana desemnată legal să gestioneze și să reprezinte compania. Această poziție este, în esență, o funcție administrativ-juridică, unde persoana respectivă nu trebuie neapărat să conducă efectiv afacerea zi de zi, însă trebuie să asigure zilnic conformarea cu cadrul legal. Așa, Administratorul trebuie:

- ☐ Să semneze în numele companiei toate contractele și rapoartele către autorități;
- ☐ Să asigure conformitatea activității companiei cu reglementările în vigoare;
- ☐ Să îndeplinească atribuțiile prevăzute în statutul companiei privind raportarea către proprietari/asociați și organizarea ședințelor adunărilor oficiale.

3.2 Cine poate fi administrator?

În practică, administratorul unei mici afaceri este cel mai frecvent unul dintre proprietari, însă aceasta nu este o cerință. Administrator al companiei poate fi un cetățean al Republicii Moldova sau un cetățean străin cu condiția să nu aibă antecedente penale.

**Pasul
4:**

Stabilirea sediului juridic

Sediul juridic reprezintă sediul oficial al companiei. Acesta este indicat în actele de constituire ale companiei și este locul unde compania primește corespondența și notificările oficiale.

Este acceptată orice adresă pe care compania are dreptul să o utilizeze. ASP nu mai solicită documente care să confirme dreptul de proprietate sau contractul de locațiune, ci doar declararea adresei respective.

**Pasul
5:****Stabilirea capitalului social**

Fiecare SRL trebuie să dispună de un capital social, care reprezintă aportul financiar inițial investit în companie. Suma minimă este de 1 leu.

În practică, mulți fondatori aleg suma de 100 lei pentru a reflecta în mod clar 100% din dreptul de proprietate asupra companiei. Astfel, fondatorii care contribuie cu 40 lei și, respectiv, 60 lei vor deține o cotă de 40% și, respectiv, 60% din companie.

Fondatorii dispun de 6 luni de la înființarea companiei pentru a depune aportul său la capitalul social în contul bancar al companiei.

**Pasul
6:****Termenul de înregistrare, costuri, taxe și ștampile**

Înregistrarea standard a unei companii durează 24 de ore și costă 1149 lei (tarifele pentru 2026). Puteți opta pentru înregistrarea în regim de urgență, în 4 ore, la costul de 4596 lei.

Opțional, puteți comanda o șampilă a companiei. Ștampilele nu mai sunt obligatorii, însă în practică sunt în continuare deseori utilizate.

**Pasul
7:****Finalizarea înregistrării**

Consultați www.asp.gov.md pentru lista actualizată a documentelor necesare înregistrării companiei. Pe pagina web oficială a ASP sunt disponibile modele (formulare) ce pot fi descărcate, precum și secțiuni dedicate procedurilor de înregistrare mai complexe, cum ar fi cazul în care o companie străină fondează un SRL în Republica Moldova.

La înregistrarea companiei va trebui să prezentați statutul acesteia. ASP pune la dispoziție modele de statut standard, pe care le puteți adapta în funcție de necesitățile companiei dumneavoastră.

După depunerea cererii de înregistrare, veți primi decizia în termen de 24 de ore (sau 4 ore, în regim de urgență) și vi se va atribui un număr unic de identificare de stat (IDNO).

După înregistrarea la ASP, noua entitate este luată automat la evidență de autoritățile fiscale, statistice, de asigurări obligatorii de asistență medicală și de asigurări sociale. Gata! SRL-ul dumneavoastră este înregistrat oficial!

Pasul
8:

Pașii următori

Iată câteva recomandări privind etapele următoare după înființarea companiei:

- **Deschideți un cont bancar pentru afacere.** În Moldova activează mai multe bănci și merită să analizați care dintre ele se potrivește cel mai bine companiei dumneavoastră. Discutați cu alți antreprenori și interesați-vă de sistemele de internet banking, procesarea plăților cu cardul și termenele de virare, comisioane și altele.
- **Angajați un contabil.** Noua dumneavoastră companie (SRL) va trebui să prezinte imediat rapoarte către diverse instituții de stat. Pentru a rămâne conforme cu cadrul legal aplicabil și a evita problemele și amenzile, veți avea nevoie cât mai curând posibil de un contabil.
- **Licențe și autorizații.** Simplul fapt că ați înregistrat o companie nu înseamnă că sunteți pregătit să desfășurați activități comerciale. În funcție de domeniul de activitate, este posibil să aveți nevoie de autorizații legale pentru a opera. Pentru detalii suplimentare, consultați [Ghidul 2.3: Licențe și autorizații](#).

Ghidul 2.3 Licențe și autorizații

De ce este util?	Înființarea unei companii noi nu înseamnă automat dreptul de a-și desfășura activitatea.. Acest ghid prezintă pașii necesari pentru a lansa legal afacerea și a începe activitatea acesteia.
Cui se adresează?	Oricărei persoane care lansează o afacere nouă în Moldova.
Când este necesar?	Etapa de pre-lansare [x] Companie în faza de creștere [] IMM matur []
Ce vă oferă acest Ghid?	O prezentare „succintă” a procesului de obținere a licențelor și autorizațiilor. Acest subiect diferă semnificativ de la un domeniu la altul și devine mult mai complex în cazul mai multor tipuri de afaceri care depășesc scopul acestui Ghid.

Pasul 1:

Înțelegerea cadrului

Faptul că v-ați înregistrat afacerea și ați deschis un cont bancar nu înseamnă neapărat că puteți începe imediat activitatea comercială. În funcție de natura activității, pot fi necesare diverse tipuri de acte permissive înainte de începerea propriu-zisă a operațiunilor. Acestea includ licențe, autorizații, permise și alte acte permissive prevăzute de legislația aplicabilă. Separat, unele activități comerciale necesită o notificare privind inițierea activității de comerț, care este o declarație depusă la autoritatea locală și care nu constituie în sine o aprobare de funcționare.

Acest Ghid își propune să prezinte pe scurt aceste subiecte și să vă ofere informații despre primii pași esențiali pentru a înțelege cerințele specifice de licențiere și autorizare aplicabile companiei dumneavoastră.

Mai întâi, noțiunile:

Acte permissive - includ licențe, autorizații, certificate și alte acte permissive prevăzute de Legea nr. 160/2011. Această lege reglementează activitățile economice pe care statul le-a supus unor restricții din motive de siguranță sau pentru a menține o supraveghere strictă asupra domeniilor respective. Actele permissive trebuie reînnoite periodic.

Notificarea privind inițierea activității de comerț - procedura prin care anumite tipuri de companii informează autoritatea administrației publice locale despre începerea activității. Aceasta vizează activitatea de comerț prevăzută de Legea nr. 231/2010.

Pasul 2:

Am nevoie de o licență sau de un act permisiv?

Atunci când planificați deschiderea noii companii, este important să verificați de la bun început dacă aveți nevoie de o licență sau de un alt act permisiv pentru a activa în domeniul respectiv. Acest proces este reglementat de Legea nr. 160/2011, iar lista activităților pentru care sunt necesare acte permissive, precum și autoritățile responsabile de eliberarea acestora, se regăsesc în Anexa 1 la Legea nr. 160/2011.

Puteți accesa mai jos linkul către legea vizată. Mergeți până la final pentru a descărca Anexa 1 la legea respectivă:

https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=120955

Sistemul informațional automatizat de gestionare și eliberare a actelor permissive (SIA GEAP)

**Pasul
3:**

SIA GEAP este un sistem automatizat care oferă informații despre actele permissive și permite solicitarea și gestionarea acestora. Puteți accesa sistemul online la următorul link:

<https://actpermisiv.gov.md/>

Notificarea privind începerea activității de comerț

Pe lângă licențele sau actele permissive deținute de compania Dvs., este posibil să fie necesar să notificați autoritățile publice locale cu privire la desfășurarea activităților comerciale la sediile sau punctele de lucru specifice.. Aceasta nu constituie o licență, ci o notificare care va înregistra automat compania dumneavoastră în evidențele organismelor de control competente (sănătate publică, securitate și sănătate în muncă etc.) și care, cel mai probabil, va declanșa inspecții. Înainte de a notifica autoritatea publică locală despre inițierea activității de comerț, asigurați-vă că afacerea Dvs. respectă toate reglementările aplicabile, cât la nivel național atît și la nivel local.

Notificarea poate fi depusă fie personal, la subdiviziunea de comerț desemnată a administrației publice locale, fie online, prin platforma SIA GEAP, la următorul link:

<https://actpermisiv.gov.md/>

Separat, unele afaceri, în special cele care manipulează produse alimentare sau implică riscuri pentru sănătatea publică, au nevoie de autorizație sanitară sau de siguranță alimentară, suplimentar față de oricare licență și notificare menționată mai sus. Această cerință nu este universală. Obligațiile depind în întregime de specificul activității și pot include obținerea unei autorizații sanitare (în conformitate cu Legea nr. 10/2009, pentru unitățile comerciale enumerate în Anexa nr. 4 la Legea nr. 231/2010), înregistrarea privind siguranța alimentară sau obținerea unei autorizații sanitar-veterinare, proceduri gestionate, după caz, de Agenția Națională pentru Sănătate Publică (ANSP) sau de Agenția Națională pentru

**Pasul
4:**

Siguranța Alimentelor (ANSA). Informații suplimentare sunt disponibile prin intermediul aceleiași platforme SIA GEAP menționate mai sus.

Afișarea documentelor

După obținerea licențelor sau autorizațiilor necesare, operatorii economici trebuie să asigure că respectă toate obligațiile legale privind afișarea și disponibilitatea documentelor obligatorii la sediul lor, în cazurile prevăzute de legislația aplicabilă.

Operatorii economici care își desfășoară activitatea cu publicul au obligația de a afișa programul de funcționare la intrare, inclusiv eventualele zile libere și pauze de masă. În plus, companiile trebuie să afișeze într-un loc vizibil următoarele documente:

- ☐ Denumirea vânzătorului/prestatorului de servicii (de regulă, conform extrasului din Registrul de stat);
- ☐ Licența (în cazurile prevăzute de lege);
- ☐ Adresa și numărul de telefon al oficiului pentru protecția consumatorilor;
- ☐ Alte informații pentru consumatori prevăzute de lege (specifice domeniului de activitate).

Înainte de începerea activității, operatorii economici trebuie să verifice dacă toate licențele, autorizațiile, registrele obligatorii și informațiile cerute de legislația aplicabilă sunt disponibile și ținute corespunzător.

Capitolul 3: Desfășurarea unei afaceri în Moldova

Ghidul 3.1 Angajarea și concedierea personalului

De ce este util?	Pentru a evita încălcarea legislației muncii și pentru a vă înțelege drepturile și responsabilitățile față de personalul angajat, trebuie să fiți informat cu privire la acest subiect.
Cui se adresează?	Oricărei companii care își desfășoară activitatea sau intenționează să înceapă o afacere.
Când este necesar?	Etapa de pre-lansare [x] Companie în creștere [x] IMM matur [];
Ce vă oferă acest Ghid?	Tuturor companiilor care au angajați. Companiile existente pot, de asemenea, verifica aplicarea corectă a legislației muncii. O introducere de bază în reglementarea raporturilor dintre angajat și angajator

Pasul 1:

Introducere și definiții de bază

Este important să înțelegeți că Codul muncii al Republicii Moldova este deosebit de complex și birocratic.

Respectarea legislației privind raporturile de muncă nu este o sarcină pentru începători. La angajarea personalului trebuie să consultați un specialist în domeniul resurselor umane. Nu o puteți face singur. Unele companii, chiar și cele mici, angajează un specialist în domeniul resurselor umane dedicat. Deseori, această funcție este combinată cu cel de contabilitate și externalizată către un prestator de servicii terț.

Așadar, cine poate fi un potențial angajat? Orice persoană cu vârsta de peste 18 ani care este eligibil să muncească fără restricții. Companiile pot angaja tineri de 15 ani, cu un program de lucru semnificativ redus și cu acordul părinților. De asemenea, pot lucra și tinerii cu vârste cuprinse între 16 și 17 ani, însă cu un program de lucru limitat.

**Pasul
2:**

Angajarea

Odată ce ați identificat persoana pe care doriți să o angajați în companie (sau chiar dacă doriți să vă angajați pe dumneavoastră), va trebui să parcurgeți procedura de angajare prevăzută de lege.

Ce documente sunt necesare pentru angajare?

Solicitați persoanei care dorește angajarea în compania Dvs. toate actele necesare (prevăzute la art. 57 alin. (1) din Codul muncii), și anume:

- ☐ Actul de identitate;
- ☐ Diploma/certificatul de calificare (dacă este cazul pentru funcția respectivă);
- ☐ Certificatul medical (în cazurile prevăzute de legislație).

Înainte de angajare, angajatorul are obligația de a informa persoana despre:

- ☐ condițiile de activitate la postul propus;
- ☐ conținutul contractului individual de muncă;
- ☐ termenele de preaviz pe care trebuie să le respecte angajatorul și salariatul în cazul încetării activității;
- ☐ regulamentul intern al companiei (politicile companiei privind sănătatea, securitatea, nediscriminarea, protecția împotriva hărțuirii etc.);
- ☐ informațiile privind cerințele de securitate și sănătate în muncă aferente postului;
- ☐ contractele colective de muncă (dacă este cazul).

**Pasul
3:**

Contractele individuale de muncă (CIM)

De regulă, contractul individual de muncă se încheie pe durată nedeterminată sau pe durată determinată.

Contractele de muncă pe durată nedeterminată reprezintă regula. Contractele pe durată determinată pot fi încheiate doar în cazurile expres prevăzute de lege (art. 55 din Codul muncii), cum ar fi munca sezonieră, studenții, diverse proiecte pe termen scurt etc. Contractele pe durată determinată trebuie să indice temeiul legal în baza căruia sunt încheiate. În general, contractele pe durată nedeterminată reprezintă regula generală, iar Inspectoratul de Stat al Muncii va transforma într-un contract pe durată nedeterminată orice contract pe durată determinată dacă stabilește că acesta nu este justificat legal.

Ce este perioada de probă?

**Pasul
4:**

Perioada de probă poate fi stabilită pentru a verifica abilitățile profesionale ale salariatului. Clauza privind perioada de probă trebuie inclusă în contractul individual de muncă (CIM).

Dacă rezultatul perioadei de probă este nesatisfăcător, acest fapt se consemnează în ordinul de concediere a salariatului, emis de angajator până la expirarea perioadei de probă, fără plata indemnizației de eliberare din serviciu. Angajatorul nu este obligat să motiveze decizia privind rezultatul nesatisfăcător al perioadei de probă.

Durata maximă a perioadei de probă este de cel mult 6 luni. Perioade de probă mai scurte se aplică pentru munca necalificată și pentru salariații cu contracte pe durată determinată. Perioada de probă este interzisă pentru mai multe categorii de salariați, cum ar fi persoanele sub 18 ani, femeile însărcinate, persoanele transferate din alte funcții în cadrul companiei etc.

Încetarea contractului și concedierea

Salariații pot demisiona și înceta CIM prin notificarea scrisă a angajatorului cu un preaviz de 14 zile calendaristice (2 săptămâni). Preavizul se extinde la 1 lună pentru directori, administratori, adjuncții acestora și contabilii-șefi.

Concedierea

Atunci când intenționează să concedieze unilateral un salariat, angajatorii trebuie să verifice cu atenție respectarea temeiurilor legale și a cerințelor procedurale. În Moldova, raporturile de muncă „nu” pot fi încetate discreționar, iar salariații care consideră că au fost concediați nelegitim pot contesta decizia în instanța de judecată. Excepție de la această regulă este perioada de probă, în care angajatorul poate concedia salariatul oricând, fără a invoca un motiv anume.

Legislația muncii prevede concedierea în cazul absenței nemotivate, al prezenței în stare de ebrietate, al furtului și al altor încălcări grave ale condițiilor de muncă. Există, de asemenea, prevederi suplimentare privind modul în care o companie efectuează restructurări de personal și justifică deciziile referitoare la posturile eliminate. Consultați specialistul în resurse umane al companiei dumneavoastră pentru a vă asigura că măsurile luate sunt bine documentate și conforme cu reglementările în vigoare.

**Pasul
5:****Realitățile practice**

Deși legislația muncii din Moldova prevede o protecție puternică a salariaților și are proceduri destul de formalizate, realitatea este adesea mult mai puțin transparentă. Există o practică ca unele companii să eludeze diverse prevederi ale legislației muncii, iar în anumite domenii salariații se așteaptă la aranjamente informale.

O parte importantă a acestei probleme este legată de așa-numitele „salarii în plic”, care reprezintă plăți în numerar efectuate în afara raporturilor de muncă declarate oficial. Unii angajatori, dar și unii salariați, preferă asemenea aranjamente deoarece permit evitarea unor impozite și contribuții. Totodată, acestea oferă angajatorului o poziție mult mai puternică în raport cu salariatul și pot facilita și alte încălcări ale legislației, de exemplu, rețineri nejustificate din salariu pentru abateri la locul de muncă, prestarea muncii peste durata normală fără plata corespunzătoare a orelor suplimentare sau concedierea salariaților cu eludarea garanțiilor prevăzute de lege.

Inspectoratul de Stat al Muncii (ISM) are sarcina de a supraveghea respectarea legislației muncii, precum și a cerințelor de securitate și sănătate în muncă. ISM acordă o atenție deosebită combaterii muncii nedecarate și a plăților salariale neoficiale, iar reformele recente indică o intensificare a eforturilor în acest domeniu. Totuși, istoric, eforturile sale nu au reușit să asigure condiții egale de concurență pentru afacerile care respectă legea.

AIM susține concurența loială și desfășurarea activității cu respectarea legislației. Din experiența companiilor membre AIM, formalizarea corespunzătoare a raporturilor de muncă contribuie la creșterea gradului de satisfacție și de retenție a salariaților. În același timp, este important ca antreprenorii să înțeleagă aceste realități, deoarece practicile informale reprezintă una dintre sursele concurenței neloiale și pot crea condiții inegale de activitate în anumite sectoare.

Ghidul 3.2 Prezentarea generală a contabilității în Moldova

De ce este util?

Oferă informații despre etapele pe care trebuie să le parcurgă un investitor străin sau local pentru a institui un sistem contabil și fiscal adecvat.

Cui se adresează	Oricărui investitor local sau străin (persoană fizică sau juridică) care intenționează să lanseze o afacere în Moldova.
Când este necesar?	Etapa de pre-lansare [x] Companie în faza de creștere [] IMM matur []
Ce vă oferă acest Ghid?	Acest Ghid vă va familiariza cu procesul de raportare fiscală și cu sistemul contabil aplicabil afacerilor din Republica Moldova, prezentând etapele care trebuie urmate.

Pasul 1:

Înțelegerea cadrului

În Republica Moldova, toate persoanele juridice au obligația de a organiza și ține contabilitatea în conformitate cu Legea contabilității și raportării financiare. Organizarea corespunzătoare a contabilității este esențială nu doar pentru calcularea și achitarea corectă a impozitelor și taxelor, ci și pentru întocmirea situațiilor financiare, fundamentarea deciziilor de management și respectarea cerințelor prevăzute de legislație. Deși multe întreprinderi angajează un contabil profesionist sau contractează servicii de contabilitate, conducerea entității rămâne responsabilă pentru organizarea contabilității și îndeplinirea obligațiilor de raportare financiară. Deși datele contabile constituie baza pentru determinarea obligațiilor fiscale, rolul contabilității nu se limitează la respectarea legislației fiscale. O contabilitate corectă permite întreprinderii să urmărească performanța financiară, să gestioneze fluxurile de numerar, să fundamenteze deciziile privind investițiile și finanțarea, să îndeplinească obligațiile legale de raportare și să furnizeze informații relevante și credibile asociaților sau acționarilor, creditorilor și altor părți interesate. **Listă practică pentru verificare: primii pași în organizarea contabilității.**

După înregistrarea afacerii, există mai multe aspecte contabile și fiscale care trebuie soluționate înainte de începerea activității afacerii:

- desemnarea unui contabil sau un prestator de servicii contabile;
- stabilirea necesității sau a avantajelor înregistrării în scopuri de TVA (consultați [Ghidul 4.3 Prezentare generală a impozitelor în Moldova](#));
- stabilirea politicilor contabile ale companiei;
- obținerea unei semnături electronice calificate;
- activarea accesului la serviciile electronice ale Serviciului Fiscal de Stat;
- organizarea păstrării documentelor contabile;
- stabilirea procedurilor de salarizare, dacă veți angaja personal;
- identificarea termenelor aplicabile de raportare fiscală și financiară.

Deși multe dintre aceste sarcini pot fi delegate unui contabil, conducerea companiei rămâne responsabilă pentru îndeplinirea lor.

Notă! *Autoritățile fiscale verifică atât respectarea legislației fiscale, cât și corectitudinea evidenței contabile și a obligațiilor de raportare. Deși*

administrarea fiscală a devenit tot mai digitalizată și bazată pe analiza riscurilor, erorile din evidența contabilă, declarațiile fiscale sau documentele justificative pot duce în continuare la calcularea unor impozite suplimentare, amenzi sau majorări de întârziere. Ținerea unei evidențe contabile complete și păstrarea documentelor justificative rămân printre cele mai bune modalități de a reduce riscurile fiscale și financiare.

În funcție de forma juridică și regimul aplicabil, o întreprindere are, de regulă, următoarele obligații:

1. să organizeze contabilitatea în conformitate cu legislația aplicabilă;
2. să calculeze corect impozitele, taxele și alte plăți obligatorii;
3. să prezinte, în termenele stabilite, declarațiile fiscale și situațiile financiare prevăzute de legislație; și
4. să achite în termen impozitele, taxele și alte obligații de plată.

Indiferent dacă contabilitatea este ținută în cadrul întreprinderii sau este contractată unei entități specializate, conducerea rămâne responsabilă pentru organizarea contabilității, aprobarea politicilor contabile, păstrarea documentelor contabile și asigurarea îndeplinirii corecte și în termen a obligațiilor de raportare financiară și fiscală.

Alegerea unui contabil

Alegerea contabilului potrivit este o decizie de afaceri importantă. Pe lângă cunoștințele tehnice, antreprenorii ar trebui să țină cont de experiența contabilului în lucrul cu întreprinderi de dimensiuni sau din domenii similare, cunoașterea sistemelor electronice de raportare, promptitudinea în comunicare și capacitatea de a explica într-un mod clar aspectele financiar-contabile..

Rolul unui contabil competent nu se limitează la asigurarea respectării cerințelor legale. Acesta trebuie să poată furniza și informații relevante pentru fundamentarea deciziilor de afaceri.

Regimuri contabile simplificate

Pentru anumite categorii de persoane fizice care desfășoară activitate economică, legislația prevede regimuri simplificate de evidență și impozitare. În special, persoanele care desfășoară activitate economică independentă în regimul special introdus prin Legea nr. 228/2025 sunt, în general, supuse unor cerințe simplificate de contabilitate și raportare. Înainte de începerea activității, antreprenorii trebuie să determine obligațiile de evidență, raportare și impozitare aplicabile formei juridice sau regimului fiscal ales.

Rețineți: profitul nu este același lucru cu disponibilitatea numerarului

Una dintre cele mai frecvente greșeli ale antreprenorilor la început de drum este presupunerea că o afacere profitabilă va avea întotdeauna suficient numerar. În practică, o companie poate înregistra profit contabil și, în același timp, se poate confrunta cu deficit de lichidități din cauza facturilor neachitate de clienți, a achizițiilor de stocuri sau a rambursării creditelor. Prin urmare, monitorizarea fluxului de numerar este la fel de importantă ca și monitorizarea profitabilității.

**Pasul
2:**

Organizarea activității unei companii nou create

După înregistrarea persoanei juridice la Agenția Servicii Publice (ASP), informațiile relevante sunt transmise electronic Serviciului Fiscal de Stat, Biroului Național de Statistică și altor autorități publice competente, ceea ce permite întreprinderii să îndeplinească formalitățile ulterioare de înregistrare și raportare prin intermediul serviciilor publice electronice disponibile.

Conducerea companiei este responsabilă pentru organizarea contabilității și a raportării financiare. Contabilitatea poate fi ținută de un angajat sau de un serviciu contabil extern. Totodată, administratorul rămâne responsabil în condițiile legii, pentru organizarea corespunzătoare a contabilității și raportării financiare a entității.

În prezent, majoritatea declarațiilor fiscale, dărilor de seamă și a altor interacțiuni cu Serviciul Fiscal de Stat (SFS) se realizează în format electronic, prin intermediul serviciilor fiscale electronice, cu utilizarea semnăturii electronice calificate.

Semnătura electronică este un instrument esențial pentru interacțiunea cu autoritățile publice din Moldova. Aceasta permite prezentarea declarațiilor fiscale, comunicarea electronică cu instituțiile publice, semnarea documentelor electronice și accesarea unei game largi de servicii publice digitale.

În prezent, o mare parte a interacțiunilor dintre întreprinderi și autoritățile publice, inclusiv prezentarea declarațiilor și dărilor de seamă fiscale, solicitarea certificatelor, facturarea electronică și numeroase proceduri de înregistrare, se desfășoară în format electronic.

**Pasul
3:**

Cerințe privind raportarea

Majoritatea persoanelor juridice sunt obligate să întocmească situații financiare anuale în conformitate cu cadrul contabil aplicabil. În funcție de dimensiune și forma juridică, cerințele de raportare pot varia în ceea ce privește formatul situațiilor financiare, informațiile care trebuie de prezentat și obligațiile de audit.

Raportarea fiscală

Frecvența depunerii rapoartelor fiscale depinde în totalitate de situația Dvs. concretă, statutul de plătitor de TVA, numărul de angajați și activitățile desfășurate și nu de un calendar fix, valabil pentru toate companiile.

Pasul
4:

Printre categoriile reprezentative pe care este probabil să le întâlniți se numără::

- Reținerile salariale și contribuțiile obligatorii de asigurări sociale și medicale;
- TVA și alte taxe aferente tranzacțiilor;
- Taxele locale;
- Impozitul anual pe venit.

Pentru mai multe detalii privind cotele, pragurile și termenele fiecăruia dintre acestea, consultați [Ghidul 4.3: Prezentare generală a impozitelor în Moldova](#).

Facturile fiscale și e-Factura

4.1 Ce este factura fiscală?

Factura fiscală este documentul care confirmă livrarea de mărfuri sau prestarea de servicii între două persoane juridice din Republica Moldova. Facturile fiscale conține informații privind bunurile sau serviciile livrate, datele părților implicate în tranzacție, valoarea TVA, după caz, precum și alte informații prevăzute de legislație. Fiecare întreprindere trebuie să păstreze facturile fiscale aferente achizițiilor efectuate, în conformitate cu cerințele legale privind evidența contabilă și păstrarea documentelor justificative.

Important! Factura fiscală nu constituie, prin ea însăși, dovada achitării. În cazul achitării în numerar, cumpărătorul trebuie să primească și bonul fiscal, care, de regulă, se păstrează împreună cu factura fiscală. În cazul achitării prin transfer bancar, nu este necesară eliberarea bonului fiscal, efectuarea plății fiind confirmată prin documentele bancare.

4.2 e-Factura

SIA „e-Factura” este sistemul informațional automatizat utilizat pentru emiterea și circulația electronică a facturilor fiscale. Sistemul este accesibil prin intermediul serviciilor fiscale electronice, cu utilizarea semnăturii electronice, și a înlocuit în mare măsură utilizarea facturilor fiscale pe suport de hârtie pentru întreprinderile care îl utilizează..

Utilizarea SIA „e-Factura” nu este obligatorie pentru toate întreprinderile. Aceasta este obligatorie numai în cazurile expres prevăzute de art. 117 din Codul fiscal, inclusiv pentru:

- Contribuabilii incluși de SFS în lista celor obligați să utilizeze e-Factura;

Pasul
5:

- Anumite livrări efectuate în cadrul contractelor de achiziții publice și de concesiune;
- Livrarea produselor petroliere principale;
- Livrările către agenții economici care nu au raporturi fiscale cu sistemul bugetar al Republicii Moldova.

În afara acestor cazuri specifice, rămân disponibile alte forme de facturare permise de lege – utilizarea voluntară a e-Factura este o opțiune, nu o obligație, cu excepția cazului în care afacerea dumneavoastră se încadrează într-una dintre categoriile de mai sus.

Bonurile fiscale și chitanțele

În cazul vânzărilor directe către consumatori, achitate în numerar sau cu cardul, este obligatorie eliberarea unui bon fiscal. Bonul fiscal este documentul emis cumpărătorului pentru confirmarea efectuării tranzacției. Pentru emiterea bonurilor fiscale, întreprinderea trebuie să utilizeze echipamente de casă și de control (ECC) înregistrate în modul prevăzut de legislație, inclusiv, după caz, echipamente cunoscute în practică drept aparate de casă sau imprimante fiscale.

Emiterea bonurilor fiscale, evidența operațiunilor efectuate prin intermediul ECC, înregistrarea încasărilor zilnice și utilizarea echipamentelor de casă și de control sunt supuse unor cerințe specifice. Pentru aplicarea corectă a acestora, se recomandă să consultați contabilul întreprinderii sau prestatorul care asigură instalarea și deservirea ECC.

Bonul fiscal poate fi eliberat pe suport de hârtie sau, în cazurile și condițiile prevăzute de lege, transmis cumpărătorului în format electronic, inclusiv la numărul de telefon sau adresa de e-mail indicată de acesta.

Notă: În cazul tranzacțiilor între întreprinderi (B2B), bonul fiscal nu substituie documentele primare necesare pentru evidența contabilă a operațiunii. De exemplu, dacă achiziționați bunuri pentru întreprindere și achitați cu cardul bancar al acesteia, veți primi bonul fiscal, însă, după caz, trebuie să solicitați și factura fiscală, care va servi drept document justificativ pentru reflectarea corespunzătoare a operațiunii în contabilitatea întreprinderii..

Pasul
6:

Considerații finale

Dincolo de măsurile inițiale prezentate la Pasul 1 de mai sus, există câteva practici care trebuie respectate pe întreaga durată de activitate a afacerii, nu doar la etapa de lansare.:

Țineți contabilitatea pregătită în orice moment pentru audit. Fiecare operațiune contabilă trebuie să fie justificată prin documente corespunzătoare, facturi, contracte, bonuri sau alte documente justificative admise de legislație, care trebuie păstrate pe durata prevăzută de lege și prezentate autorităților competente, la solicitare. Pe măsura dezvoltării afacerii, se recomandă ca politicile contabile ale entității, inclusiv modul de reflectare a operațiunilor recurente, să fie formalizate, aplicate consecvent și revizuite atunci când intervin modificări esențiale ale legislației sau ale activității întreprinderii..

Controalele interne de bază își justifică pe deplin costul și efortul. Chiar și un IMM are de câștigat din aplicarea unor măsuri simple, cum este, separarea responsabilităților, acolo unde este posibil (de exemplu, persoana care înregistrează o tranzacție să nu fie aceeași cu persoana care o aprobă), aprobarea achizițiilor semnificative și verificarea periodică a concordanței dintre evidențele contabile și operațiunile efectuate. Aceste măsuri nu reprezintă birocrație de dragul birocrației, ele permit identificarea unei erori neintenționate înainte ca aceasta să genereze probleme serioase și oferă întreprinderii o protecție suplimentară în cazul unor eventuale fraude sau alte nereguli..

Nu tratați contabilitatea doar ca pe un cost aferent conformării cu legislația. Toate informațiile financiar-contabile, profitabilitatea, disponibilitățile bănești, creanțele și datoriile, analizate împreună constituie unul dintre cele mai eficiente instrumente pentru identificarea din timp a problemelor care pot apărea în activitatea întreprinderii. Totodată, aceste informații reprezintă un instrument important pentru fundamentarea deciziilor privind activitatea și dezvoltarea ulterioară a afacerii..

Instrumentele moderne sunt utile, dar nu transferă responsabilitatea către terțe părți. Programele de contabilitate, platformele financiare digitale și instrumentele de evidență contabilă asistate tot mai frecvent de inteligența artificială pot contribui la creșterea exactității datelor și la economisirea timpului. Cu toate acestea, întreprinderea rămâne responsabilă pentru corectitudinea propriilor evidențe, indiferent de instrumentele utilizate pentru întocmirea acestora. Același principiu se aplică și în cazul externalizării contabilității. Contractarea unui contabil sau a unui prestator extern de servicii contabile este o practică frecventă și, în multe cazuri, oportună, însă aceasta nu transferă responsabilitatea legală pentru organizarea corespunzătoare a contabilității. Această responsabilitate rămâne la conducerea întreprinderii..

Greșeli frecvente care trebuie evitate încă de la începutul activității:

- angajarea cu întârziere a unui contabil;
- omiterea obligației de păstrare a documentelor justificative;

- înțelegerea greșită a obligațiilor privind înregistrarea în calitate de plătitor de TVA;
- amestecarea cheltuielilor aferente activității întreprinderii cu cheltuielile personale;
- concentrarea asupra profitului fără a urmări fluxul de numerar;
- depunerea cu întârziere a declarațiilor fiscale;
- presupunerea că externalizarea serviciilor de contabilitate transferă și responsabilitatea legală pentru organizarea și ținerea contabilității.

Notă finală: *Reglementările contabile și fiscale sunt modificate periodic. Verificați dacă cerințele aplicabile activității dumneavoastră au fost modificate și nu presupuneți că regulile aplicabile în anul precedent au rămas neschimbate.*

Capitolul 4: Informații privind cadrul de reglementare

Ghidul 4.1 Achizițiile publice

De ce este util?	Micile afaceri au numeroase oportunități de a furniza bunuri, servicii sau lucrări autorităților contractante prin participarea la procedurile de achiziții publice.
Cui se adresează?	Etapa de pre-lansare [x] Companie în faza de creștere [x] IMM matur [x] Oricărei companii care furnizează bunuri, servicii sau lucrări ce pot face obiectul achizițiilor publice.
Când este necesar?	Permanent.
Ce vă oferă acest Ghid?	O scurtă introducere în sistemul achizițiilor publice din Moldova și indicații privind sursele de informații suplimentare.

Pasul 1:

Cadrul legal

Procesul prin care autoritățile publice din Republica Moldova achiziționează bunuri, servicii și lucrări este reglementat de legislația națională în domeniul achizițiilor publice, armonizată cu directivele Uniunii Europene..

Achizițiile publice generale sunt reglementate de Legea nr. 131/2015, însă pentru sectoarele reglementate, precum cel energetic, există un regim specific. Cadrul juridic actual urmează să fie înlocuit începând cu anul 2027, în contextul reformelor prin care sistemul național de achiziții publice este aliniat în continuare la standardele Uniunii Europene.

Pasul 2:

MTender

Majoritatea achizițiilor publice se desfășoară electronic, prin sistemul MTender:

<https://mtender.gov.md/>

Achizițiile de valoare mai mare se desfășoară prin procedurile competitive prevăzute de legislația în domeniul achizițiilor publice, iar pentru achizițiile cu o valoare mai redusă se aplică regimul simplificat al achizițiilor publice de „valoare mică”.

**Pasul
3:**

În cazul în care ceva nu merge bine

Dacă considerați că un drept sau un interes legitim al dumneavoastră a fost lezat printr-un act sau o omisiune a unei autorități contractante în cadrul unei proceduri de achiziție publică pentru care este prevăzută calea de contestare, puteți depune o contestație la Autoritatea Națională pentru Soluționarea Contestațiilor (ANSC), autoritate independentă, instituită prin Legea nr. 20/2026 pentru soluționarea contestațiilor în domeniul achizițiilor publice.

Termenul pentru depunerea contestației este scurt și depinde de modul în care v-a fost comunicată decizia pe care intenționați să o contestați. Verificați termenul aplicabil la ANSC sau consultați un specialist în domeniul juridic, fără a presupune că același termen se aplică în toate situațiile, deoarece depunerea contestației chiar și cu o zi după expirarea termenului poate conduce la pierderea dreptului de a contesta. Pentru depunerea contestației se achită o taxă de stat.

Notă: Această cale de atac nu se aplică contractelor de achiziții de valoare mică.

**Pasul
4:**

Sfaturi practice pentru IMM-uri

- **Citiți cu atenție documentația achiziției publice.** Cerințele de calificare, criteriile de atribuire și specificațiile tehnice diferă de la un contract la altul. Prezentul Ghid nu vă poate spune ce cerințe sunt stabilite pentru o anumită achiziție publică, ci doar că acestea trebuie verificate în documentația aferentă procedurii respective..
- **Urmăriți cu atenție termenele.** Termenele pentru depunerea ofertelor și solicitarea clarificărilor sunt stricte, iar procedurile electronice se desfășoară rapid. Planificați suficient timp pentru îndeplinirea acestor formalități, în loc să presupuneți că veți putea depune oferta în ultimul moment. **Țineți documentația standard pregătită.** Declarațiile, certificatele și documentele justificative sunt solicitate în mod repetat în cadrul diferitor proceduri de achiziție. Dacă le aveți organizate din timp, veți economisi timp atunci când apare o oportunitate potrivită.
- **Verificați MTender periodic,** nu doar atunci când căutați în mod activ o anumită oportunitate. Aceasta este platforma pe care sunt publicate oportunitățile de achiziții publice, iar procedurile pentru achizițiile de valoare mică, în special, se pot desfășura într-un termen scurt.
- **Când aveți dubii, întrebați.** Autoritățile contractante și Agenția Achiziții Publice (AAP) publică îndrumări actualizate și documentație standard. Consultați-le în loc să vă bazați pe presupuneri despre modul în care o procedură se desfășoară „de

obicei”, mai ales că procedurile și cerințele sunt actualizate periodic.

Ghidul 4.2 Parcurile IT din Moldova

De ce este util?	Legea privind parcurile IT din Moldova este un instrument esențial pentru companiile care activează în sectorul IT.
Cui se adresează?	Oricărei companii care activează în sectorul IT sau al tehnologiilor înalte (lista detaliată mai jos).
Când este necesar?	Etapa de pre-lansare [x] Companie în faza de creștere [x] IMM matur [] Companiile deja existente pot, de asemenea, depune cerere și își pot schimba statutul.
Ce vă oferă acest Ghid?	Acest Ghid vă prezintă beneficiile Legii privind parcurile IT din Moldova, cine poate beneficia de acestea și, pe scurt, cum vă puteți înregistra afacerea.

Pasul 1:

Parcurile IT din Moldova

Legea nr. 77 privind parcurile pentru tehnologia informației a fost adoptată la 21.04.2016, iar legislația prevede funcționarea acestora până la 31 decembrie 2037. Separat, până în 2035 este în vigoare o garanție fiscală împotriva modificării sau abrogării cotei de impozit de 7%.

Această lege permite companiilor care activează preponderent în sectorul IT să beneficieze de un regim fiscal mult simplificat. Rezidenții parcurilor IT beneficiază de facilități fiscale semnificative, a căror esență constă în aplicarea unui impozit unic de 7% pe veniturile din vânzări.

Ce este un „parc”?

Un parc IT nu este un spațiu fizic, iar orice companie poate adera virtual la acesta. Calitatea de rezident nu impune ca sediul companiei să fie într-o anumită localitate.

**Pasul
2:**

Cine poate fi rezident?

Rezident al unui parc IT poate fi orice persoană juridică (cu capital autohton, străin sau mixt) sau persoană fizică înregistrată în Republica Moldova în calitate de subiect al activității de întreprinzător, care desfășoară una sau mai multe dintre activitățile prevăzute la art. 8 din Legea nr. 77/2016.

Lista actualizată poate fi consultată online aici:

https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=105988&lang=ro

Legea permite oricărei companii a cărei activitate principală (definită ca activitățile care generează 70% sau mai mult din veniturile companiei) se încadrează în această listă să devină rezident al parcului IT.

Calitatea de rezident nu se limitează la dezvoltarea de software; companiile implicate în diverse activități de cercetare, dezvoltare, producție sau servicii în domeniul tehnologiilor înalte intră în prezent sub incidența legii privind parcurile IT.

Pasul
3:

Facilitățile fiscale ale rezidenților parcurilor IT

3.1 Impozitul unic de 7% pe vânzări

Principalul beneficiu al statutului de rezident al parcului IT este impozitul unic de 7% pe veniturile companiei. Acesta înlocuiește aproape toate celelalte impozite pe care compania le-ar datora în mod obișnuit.

Notă: Impozitul de 7% nu poate fi mai mic de 30% din salariul mediu lunar pe economie prognozat pentru luna respectivă, calculat pentru fiecare angajat.

3.2 Ce impozite și taxe include impozitul unic?

Impozitul unic include toate impozitele și taxele datorate de companie și de angajați, cu câteva mici excepții.

Include	Nu include
☐ impozitul pe venitul din activitatea de întreprinzător (impozitul pe profit); ☐ impozitul pe venitul din salariu; ☐ contribuțiile de asigurări sociale datorate de angajați și angajatori; ☐ primele de asigurare obligatorie de asistență medicală datorate de angajați și angajatori; ☐ impozitele locale; ☐ impozitul pe bunurile imobiliare; ☐ taxa pentru drumuri.	☐ impozitele reținute la sursa de plată (de ex., impozitul pe dividende); ☐ Taxa pe valoarea adăugată (TVA); ☐ Accizele.
<i>Important: Odată obținut statutul de rezident al parcului IT, compania nu mai este obligată să achite impozitele menționate.</i>	<i>Aceste impozite și taxe se achită de rezidenții parcurilor IT în mod obișnuit.</i>

**Pasul
4:****Obținerea statutului de rezident al parcului IT**

Obținerea statutului de rezident al unui parc IT din Moldova durează, de regulă, până la 7 zile lucrătoare, cu condiția ca compania să îndeplinească toate criteriile de eligibilitate.

- ☐ Depunerea cererii la administratorul parcului IT;
- ☐ Prezentarea documentelor privind înregistrarea companiei;
- ☐ Semnarea contractului cu administrația parcului IT.

**Pasul
5:****Alte beneficii**

- ☐ Posibilitatea angajării simplificate a specialiștilor IT din străinătate, prin obținerea vizei IT pentru 2 ani, cu posibilitatea prelungirii după expirare;
- ☐ Posibilitatea angajării simplificate a managerilor IT din străinătate, prin obținerea vizei IT pentru 4 ani, cu posibilitatea prelungirii după expirare;
- ☐ facilitarea comunicării dintre companii și instituțiile de stat;

**Pasul
6:****Cum funcționează impozitarea angajaților și prestațiile sociale de stat?****6.1 Impozitul pe venit aferent salariului**

Salariile primite de angajații rezidenților parcurilor IT sunt considerate impozitate definitiv. Angajatorul (rezident al parcului IT) nu calculează și nu reține din salariul angajaților contribuțiile de asigurări sociale, primele de asigurare obligatorie de asistență medicală și impozitul pe venit aferent salariului.

6.2 Asigurările sociale

Toți angajații rezidenților parcurilor IT beneficiază de toate tipurile de prestații de asigurări sociale de stat, cum ar fi indemnizația pentru incapacitate temporară de muncă cauzată de boli obișnuite sau accidente de muncă, concediul de maternitate, indemnizația pentru îngrijirea copilului bolnav etc. Aceste prestații se calculează pe baza unui salariu echivalent cu 68% din salariul mediu lunar pe economie, indiferent de salariul efectiv primit pentru munca prestată în cadrul parcului.

6.3 Asigurarea medicală

În ceea ce privește asigurarea medicală, nu există diferențe față de angajații altor companii care nu sunt rezidenți ai parcurilor IT. Angajații sunt înregistrați și acoperiți de sistemul național de asigurare obligatorie de asistență medicală.

**Pasul
7:****Ce obligații suplimentare au rezidenții?**

- ☐ Plata cotizației lunare de membru;
- ☐ Prezentarea rapoartelor semestriale către administrația parcului;
- ☐ Efectuarea verificării anuale (auditul este obligatoriu);
- ☐ Informarea în scris a angajaților privind particularitățile asigurărilor sociale și medicale, precum și ale impozitului pe venit.

Ghidul 4.3 Prezentare generală a impozitelor în Moldova

De ce este util?	Impozitele reprezintă atât un „cost” esențial, cât și o sarcină administrativă în desfășurarea afacerii. Este necesar să înțelegeți structura impozitelor înainte de a începe elaborarea planului de afaceri.
Cui se adresează?	Antreprenorilor care înființează un SRL.
Când este necesar?	Etapa de pre-lansare [x] Companie în faza de creștere [] IMM matur []
Ce vă oferă acest Ghid?	Un „curs intensiv” despre impozitele din Moldova, pentru a vă înțelege costurile și deciziile-cheie pe care trebuie să le luați în privința politicii fiscale a companiei.

Notă: Acest Ghid este conceput în mod special pentru antreprenorii care intenționează să înființeze un IMM sub forma unui SRL. Scopul acestui Ghid este să vă familiarizați cu principalele cote de impozitare, astfel încât să le puteți include în planificarea afacerii și să discutați cu contabilul dumneavoastră deciziile importante care trebuie luate în etapa inițială..

Pasul 1:

Înțelegerea principalelor impozite din Moldova

Atunci când vă planificați afacerea, există 3 impozite și taxe care au cel mai mare impact asupra rezultatului financiar și asupra modului în care vă elaborați prognozele financiare. Acestea sunt:

1. Impozitul pe venitul persoanelor juridice și impozitul pe dividende
2. Costul salarial
3. Taxa pe valoarea adăugată (TVA)

În acest Ghid le vom examina pe rând și vom discuta cum să le luați în considerare în noua Dvs. afacere.

Pasul 2:

Impozitul pe venitul persoanelor juridice și impozitul pe dividende

Întreprinderile sunt supuse unui impozit de 12% asupra venitului impozabil (venituri minus cheltuieli deductibile), care se achită trimestrial. Un impozit suplimentar de 6% se achită atunci când profitul este distribuit proprietarilor..

IMM-urile cu o cifră de afaceri anuală de până la 100 de milioane de lei pot beneficia de o cotă de 0% a impozitului pe venit pentru veniturile reinvestite. Această facilitate este în prezent în vigoare până la sfârșitul anului 2026, însă un proiect de lege aflat în curs de examinare prevede extinderea acesteia asupra întreprinderilor cu o cifră de afaceri de până la 200 de milioane de lei. Potrivit acestui proiect de lege, aplicarea cotei de 0% ar urma să înceteze în anul 2029. Același proiect de lege propune majorarea impozitului pe dividende de la 6% la 8%. Verificați împreună cu contabilul dumneavoastră sau cu autoritățile fiscale care sunt cotele în vigoare..

Pasul 3:

Costurile salariale

Costul salarial reprezintă „costul total al unui angajat”. În legislația Republicii Moldova, impozitele salariale cuprind impozitul pe venit, contribuția de asigurări sociale și prima de asigurare medicală, acestea fiind repartizate între plățile „angajatului” și ale „angajatorului”. În practică, aproape toate contractele de muncă și discuțiile privind salariul angajaților se referă la salariul „net”, adică suma pe care angajatul o primește efectiv..

În 2026, impozitele și contribuțiile aferente salariului sunt următoarele:

- 12% – impozitul pe venit al angajatului (aplicat venitului impozabil după scutiri/deduceri);
- 9% – prima de asigurare obligatorie de asistență medicală a angajatului (CNAM);
- 24% – contribuția de asigurări sociale a angajatorului (CNAS).

**Pasul
4:**

La planificarea cheltuielilor pentru salarii, poate fi utilă utilizarea un multiplicator simplu. Salariul net $\times 1,5$ reprezintă, de regulă, o aproximare bună pentru majoritatea nivelurilor salariale.

Taxa pe valoarea adăugată (TVA)

Cota standard a TVA în Republica Moldova este de 20%, fiind aplicate cote reduse de 8% pentru unele produse agricole și, de asemenea, pentru vânzările de produse nealcoolice din sectorul HoReCa (hoteluri, restaurante, cafenele). Aceste cote urmează să fie modificate în anul 2027, când pentru unele produse agricole și pentru toate produsele din sectorul HoReCa va fi aplicată cota de 12%.

Întreprinderile trebuie să se înregistreze în calitate de plătitori de TVA atunci când veniturile lor depășesc 1,7 milioane de lei în orice perioadă de 12 luni consecutive. De asemenea, vă puteți înregistra benevol în calitate de plătitor de TVA înainte de atingerea acestui prag..

Merită să vă înregistrați ca plătitor de TVA din timp?

Dacă știți că vânzările companiei vor rămâne sub pragul de 1,7 milioane lei, este mult mai simplu (și mai ieftin) să nu vă înregistrați ca plătitor de TVA. Cerințele de raportare sunt mult mai simple și veți plăti mai puține impozite.

Totuși, dacă știți că la un moment dat veți depăși acest prag, trebuie să luați o decizie. Cheltuielile suportate înainte de înregistrarea în calitate de plătitor de TVA nu sunt eligibile pentru trecerea în cont a TVA. Prin urmare, dacă înființați o întreprindere nouă, investiți în echipamente costisitoare și efectuați investiții capitale în general, posibilitatea trecerii în cont a TVA aferente acestor cheltuieli ar putea justifica înregistrarea mai devreme. Discutați planurile și situația financiară cu contabilul dumneavoastră..

După înregistrare, TVA se calculează și se plătește lunar. Astfel, aceasta devine nu doar o cheltuială importantă de luat în calcul, dar și un factor important pentru fluxul de numerar.

Pentru mai multe informații despre modul de calcul al TVA, consultați acest material online:

https://taxation-customs.ec.europa.eu/taxation/vat/vat-directive/how-does-vat-work_en?prefLang=ro

Capitolul 5: Riscuri și măsuri de atenuare

Ghidul 5.1 Ce să faceți în caz de control

(Nu intrați în panică!)

De ce este util?	Controalele (inspecțiile) sunt o realitate în orice mediu de afaceri. În Moldova, ele reprezintă o problemă majoră pentru multe afaceri mici. Este util să știți la ce să vă așteptați și cum să vă pregătiți.
Cui se adresează?	Tuturor proprietarilor și managerilor de afaceri.
Când este necesar?	Etapa de pre-lansare [] Companie în faza de creștere [x] IMM matur [x]
Ce vă oferă acest Ghid?	Veți obține o înțelegere de bază a controalelor și sfaturi pentru a vă pregăti, atît pe dumneavoastră, cît și echipa pentru acestea.

Pasul 1:

Ce este un control?

„Controlul” reprezintă orice inspecție efectuată de o autoritate publică la afacerea dumneavoastră după începerea activității. Aceste inspecții verifică respectarea cerințelor legale și de siguranță. Inspectorii pot recomanda sau impune modificări și pot aplica amenzi dacă constată neconformități.

Pasul 2:

Cine poate controla afacerea mea?

Orice persoană care deține un document prin care se dispune efectuarea controlului. Teoretic, ar trebui să existe limite în ceea ce privește autoritățile care pot efectua controale, însă, în practică, aceste limite sunt foarte des ignorate de autorități și de administrațiile publice locale. Printre organele de control se numără Serviciul Fiscal de Stat (Fiscul), ANSA (organul sanitar), Inspectoratul de Stat al Muncii, autoritățile publice locale ale municipiului, orașului sau raionului, serviciul de pompieri, poliția și altele.

**Pasul
3:**

Când poate fi controlată afacerea mea?

În linii mari, controalele sunt fie „planificate”, fie „inopinate”. În ambele cazuri, inspectorul trebuie să vă prezinte legitimația de serviciu și documentul care dispune efectuarea controlului, pentru a dovedi legitimitatea acestuia. În lipsa documentelor, nu sunteți obligat să participați la control, iar acțiunile inspectorului vor fi ilegale.

3.1 Controalele planificate

Controlul planificat este, în esență, un audit de conformitate sau al proceselor, efectuat de o autoritate publică. Acesta poate dura de la o zi până la câteva luni și, de regulă, presupune să asistați inspectorii în analiza aprofundată a documentelor și a evidențelor companiei.

Toate autoritățile sunt obligate să publice online planurile de control. Aceasta înseamnă că, de exemplu, Fiscul va publica lista întreprinderilor pe care intenționează să le controleze în anul 2026, precum și luna în care este planificat controlul. Dacă verificați planurile anuale de control, ar trebui să puteți afla dacă întreprinderea dumneavoastră este inclusă. Aceste planuri nu sunt întotdeauna ușor de găsit. Ca punct de pornire, puteți consulta portalul guvernamental al controalelor: <https://controale.gov.md/acasa>

3.2 Controalele inopinate

Controalele inopinate sunt controale efectuate „prin surprindere”. De regulă, acestea urmăresc verificarea unor aspecte concrete privind respectarea cerințelor aplicabile și sunt mai puțin aprofundate decât controalele planificate. Controalele inopinate pot fi efectuate din mai multe motive și, uneori, pot părea arbitrar. Iată câteva exemple frecvente:

- ☐ **Bonurile fiscale** – În fiecare an, Fiscul trimite inspectorii la numeroase afaceri pentru a verifica dacă emit bonuri fiscale clienților. Inspectorii se prezintă drept clienți și fac o achiziție pentru a verifica dacă li se eliberează bonul fiscal. Ulterior, de regulă, verifică echipamentul de casă și de control și rapoartele zilnice (raportul X).
- ☐ **Controalele în baza petițiilor** - Dacă un client sau un o altă persoană depune o plângere oficială împotriva afacerii dumneavoastră, puteți fi controlat în baza acesteia. În multe cazuri nu aveți dreptul să aflați cine a depus plângerea, însă puteți afla conținutul acesteia.
- ☐ **Controalele în situații de urgență** - Guvernul poate declara o situație de urgență și o poate invoca drept temei pentru efectuarea unor controale inopinate. De exemplu, un incendiu grav produs la o

întreprindere poate fi urmat de controale extinse privind securitatea la incendiu, dispuse de Guvern.

- ❑ **Alte motive** - Funcționarii pot invoca și alte motive pentru efectuarea unui control inopinat. Din cauza caracterului foarte arbitrar al unor prevederi legale și reglementări, poate fi dificil să stabiliți dacă aceștia procedează corect. În general, dacă dețin un document prin care se dispune efectuarea controlului, au dreptul legal să efectueze controlul..

Pasul 4:

Cultura controalelor în Moldova

Pentru a înțelege cultura controalelor din Moldova, este util următorul exemplu: un om de afaceri moldovean, aflat recent în vizită în SUA, a discutat cu un antreprenor local. L-a întrebat cum decurg inspecțiile sanitare la ei. Antreprenorul american a răspuns: „*Vă referiți la Steve? E foarte de ajutor. Ne-a ajutat să ne organizăm procedurile de siguranță.*”

În Moldova, controalele „nu” funcționează astfel. Aici, controalele urmăresc depistarea greșelilor **și au frecvent caracter conflictual**. Mulți inspectorilor încep controlul cu ideea că vor găsi ceva, indiferent de situație (și vor găsi).

Atitudinea inspectorilor poate fi influențată, în anumite situații, de factori care nu țin exclusiv de aplicarea obiectivă a prevederilor legale (a se vedea Ghidul 5.2). În alte cazuri, dificultățile pot apărea din interpretarea neuniformă sau din cunoașterea insuficientă a cadrului normativ.

Totodată, anumite practici administrative sau obiective instituționale privind activitatea de control pot genera presiuni pentru aplicarea sancțiunilor. Astfel, pot exista situații în care o amendă este dispusă nu doar în funcție de gravitatea unei încălcări, ci și în contextul unor cerințe sau așteptări interne privind rezultatele activității de control. În orice caz, este esențial să vă cunoașteți drepturile.

Pasul 5:

Cunoașteți-vă drepturile

Informați-vă și cunoașteți-vă drepturile înainte ca inspectorii să vă treacă pragul. Având în vedere numărul mare de autorități și diferitele tipuri de controale, nu putem prezenta aici toate procedurile aplicabile în toate domeniile de activitate. Însă transformați pregătirea pentru controale într-o practică obișnuită în întreprinderea Dvs., în special în domeniul resurselor umane și al contabilității.

Rețineți: legea vă protejează drepturile, iar inspectorii nu au niciodată dreptul să vă intimideze.

**Pasul
6:**

Sfaturi practice

Deși fiecare control și fiecare inspector sunt diferiți, mai jos sunt câteva sfaturi care vă pot ajuta să treceți mai ușor printr-un control:

- ☐ **Nu intrați în panică!** Controalele fac parte din realitatea activității de întreprinzător. Unele sunt mai dificile decât altele, dar veți trece și peste ele!
- ☐ **Pregătiți-vă echipa** – controalele presupun examinarea unui volum *foarte* mare de documente. Asigurați-vă că persoanele responsabile de contabilitate și resurse umane păstrează toate documentele bine organizate și sunt pregătite să vă asiste pe parcursul controlului ori de câte ori este necesar.
- ☐ **Puneți întrebări și fiți politicoși** – inspectorilor le place să li se acorde atenție. Adresați-le întrebări profesionale și ascultați politicoși răspunsurile. S-ar putea chiar să aflați ceva util.
- ☐ **Nu adoptați o atitudine conflictuală** – nu vă certați cu inspectorii. Dacă dețin un document de control, au dreptul legal de a se afla acolo. Disputele cu ei nu ajută.
- ☐ **Fiți ferm** – Nu permiteți să fiți intimidat. Cunoașteți-vă drepturile și solicitați documentele necesare. Rețineți, legea vă protejează drepturile, iar inspectorii nu au niciodată dreptul să vă intimideze.
- ☐ **Nu le permiteți să depășească limitele controlului** – politicoși, dar ferm, asigurați-vă că inspectorii nu depășesc limitele mandatului. Dacă un inspector sanitar solicită să vă verifice contractele de muncă sau orice alt aspect ce nu ține de documentul de control, nu îi permiteți acest lucru.
- ☐ **Întrebați comunitatea!** – dacă nu sunteți sigur ce se întâmplă sau aveți nevoie de ajutor, întrebați alte companii! Aderati la o asociație de afaceri sau adresați-vă unei comunități online ori de pe Facebook.

**Pasul
7:**

Concluzie

Nu intrați în panică! Controalele sună îngrijorător (și uneori chiar sunt), însă fac parte din realitatea vieții și a afacerilor. Dacă nu faceți nimic greșit, nu ar trebui să vă îngrijorați prea mult. Fiți pur și simplu pregătiți, atât din punct de vedere psihologic, cât și în ceea ce privește documentele, și totul va fi în regulă.

Ghidul 5.2 Corupția

De ce este util?	Corupția este o realitate care afectează multe afaceri din Moldova. Este esențial să înțelegeți acest fenomen și să vă pregătiți din timp pentru astfel de situații.
Cui se adresează	Tuturor proprietarilor de afaceri și companii.
Când este necesar?	Etapa de pre-lansare [x] Companie în faza de creștere [x] IMM matur [x]
Ce vă oferă acest Ghid?	O prezentare generală a corupției în Moldova, a tehnicilor de atenuare a riscurilor și a modalităților în care puteți sau nu reacționa.

Pasul 1:

Corupția și afacerile mici

Atunci când vorbim despre corupție în Moldova, avem în vedere trei situații principale:

1.1 Oferirea mitei pentru a economisi timp

Atunci când solicitați autorizații sau alte acte permissive, legea stabilește termenul maxim în care funcționarii trebuie să vă răspundă. În multe cazuri, acest termen este de 30 de zile de la depunerea cererii. În unele situații funcționarii au nevoie de acest timp pentru a examina cererea, însă în multe cazuri este necesar doar să semneze un document. Este o practică frecventă ca funcționarii să amâne răspunsul până aproape de expirarea termenului legal pentru a vă determina să oferiți mită. În asemenea cazuri, aceștia vă pot cere un „cadou” pentru a grăbi lucrurile sau pot să nu vă ceară nimic, așteptând ca dumneavoastră să îl oferiți. Valoarea mitei sau a „cadoului” poate varia, dar, în multe cazuri, poate fi destul de mică, sute și nu mii de lei..

1.2 Oferirea mitei pentru a scăpa de un funcționar care vă crează probleme

În timpul inspecțiilor sau controalelor, mita și corupția sunt frecvente. Inspectorii se comportă adesea nepoliticos sau agresiv, încercând să vă intimideze și să creeze o atmosferă de teamă. Scopul lor este să vă pună sub presiune pentru a-i plăti, astfel încât să vă lase în pace. În multe cazuri vă amenință cu amenzi mari, apoi sugerează că puteți „rezolva” situația plătindu-le pe loc o sumă, poate jumătate din sumă. Valoarea mitei sau a „cadoului” poate varia, dar, în multe cazuri, poate fi destul de mică – sute,

Pasul
2:

nu mii de lei. Ca alternativă, vi se poate cere să oferiți gratuit servicii prestate de întreprinderea dumneavoastră.

Este important să înțelegeți că acești funcționari nu sunt bine remunerați și, în multe cazuri, sunt mult mai puțin competenți în domeniu decât Dvs. Rareori caută fraude sau abateri reale și se concentrează, în schimb, pe identificarea unor greșeli în documentele sau procesele dumneavoastră, pe care le pot folosi pentru a vă crea probleme..

Pentru mai multe detalii și recomandări, consultați [Ghidul 5.1: Ce să faceți în caz de control \(Nu intrați în panică!\)](#)

1.3 Atacurile raider și preluările abuzive de afaceri

Fenomenul în care persoane care acționează după metode de tip mafiot (infractori, polițiști locali, procurori etc.) se adresează unui om de afaceri și îi cer un procent din profit în schimbul protecției sau pur și simplu preiau în mod abuziv (fură) întreprinderea de la fondatori a reprezentat o amenințare în trecut. În prezent, această amenințare a dispărut în mare parte odată cu plecarea oligarhilor și cu îmbunătățirile din sistemul de justiție. Cea mai mare parte a corupției cu care se confruntă IMM-urile este corupția mărunță, descrisă mai sus..

Birocrația și corupția înseamnă timp pierdut

Corupția mărunță reprezintă o problemă serioasă pentru întreprinderi, în primul rând pentru că duce la pierderi considerabile de timp și energie. Birocrația din Republica Moldova lasă funcționarilor locali o marjă considerabilă de apreciere, ceea ce le poate permite să tergiverseze activitatea unei întreprinderi aproape fără motiv. De exemplu, amânarea eliberării unei autorizații importante timp de 30 de zile poate fi perfect posibilă în limitele termenului legal, iar funcționarii știu cât de mult poate afecta această întârziere activitatea întreprinderii. Tocmai aceasta poate deveni pârgă lor de presiune.

Pasul
3:

Cum puteți reduce a riscul de corupție

Atunci când vă pregătiți să deschideți compania, este bine să luați în calcul și măsuri prin care puteți reduce problemele legate de corupție. Iată câteva recomandări..

3.1 Luați în calcul eventualele întârzieri

Atunci când elaborați planul de afaceri, este important să luați în calcul și întârzierile neprevăzute. Dacă aveți nevoie de autorizații sau licențe în Republica Moldova, porniți de la ideea că pot apărea întârzieri suplimentare, inclusiv situații în care funcționarii tergiversează procedura pentru a obține mită. Asigurați-vă că echipa este pregătită pentru

asemenea situații și că planificarea financiară vă permite să faceți față unor eventuale întârzieri.

3.2 Fiți ferm. Cunoașteți legea. Cunoașteți-vă drepturile.

Majoritatea funcționarilor corupți care cer mită în timpul controalelor sau inspecțiilor o fac în mod arbitrar. Aceasta nu înseamnă că nu ar putea găsi o neregulă pentru care să vă amendeze, ci că, de multe ori, nici nu încearcă să identifice una în mod real. Pot inventa motive sau pot ridica tonul pentru a vă intimida și a vă determina să cedați. Cunoașteți legea și asigurați-vă că procedurile din întreprinderea dumneavoastră sunt în regulă. Cunoașteți-vă drepturile și nu vă lăsați intimidați de amenințări verbale. Dacă un funcționar constată o neregulă, aceasta trebuie consemnată într-un document oficial. Astfel de documente vă protejează drepturile, vă oferă timp pentru a remedia problemele și stabilesc în mod clar responsabilitatea funcționarului pentru constatările făcute în timpul controlului. **Cereți întotdeauna semnătura acestuia.**

3.3 Construiți-vă o reputație

Dacă se știe că plătiți mită, vor reveni și vor spune și altora. Dacă, dimpotrivă, se știe că nu plătiți niciodată mită, această reputație vă poate ajuta să vă protejați..

Pasul 4:

Apărarea drepturilor în justiție

Dacă sunteți supus unor abuzuri din partea unui funcționar corupt și decideți să vă apărați, puteți lua în considerare depunerea unei plângeri la poliție sau la autoritățile anticorupție. Înainte de a face acest lucru, discutați cu un avocat și asigurați-vă că înțelegeți foarte bine procedura. În trecut, se întâmpla frecvent ca antreprenorii care apelau la poliție să devină și mai expuși actelor de corupție, un sistem corupt ajungea astfel să se protejeze singur. În prezent, situația este mult mai bună, dar lucrurile nu sunt întotdeauna simple. Informați-vă și planificați-vă acțiunile cu sprijinul unui specialist în domeniul juridic.

Pasul 5:

Apelează la mass media

Dacă există un lucru pe care corupția nu îl tolerează, acesta este transparența. În multe situații, poate fi util să vă adresați presei locale sau să vă faceți publică experiența pe rețelele de socializare pentru a obține sprijin atunci când vă opuneți unor acte de corupție..

Dacă alegeți această cale, rețineți că trebuie să vă prezentați situația într-un mod ușor de înțeles pentru public. Detaliile tehnice ale procedurilor fiscale sau ale unui control pot fi greu de urmărit pentru persoanele care nu au experiență în administrarea unei afaceri. Gândiți-vă bine cum vă prezentați situația, astfel încât mesajul să fie clar și să obțineți cât mai mult

Pasul
6:

sprijin. Susținerea publică îi poate determina pe funcționarii locali să renunțe sau să își schimbe poziția. Totuși, această abordare, la fel ca orice altă modalitate de a vă opune unor funcționari corupți, implică anumite riscuri. Înainte de a întreprinde orice acțiune, cereți sfatul unui avocat și discutați cu alte întreprinderi sau asociații care au experiență în asemenea situații..

Nu luptați singur (împreună suntem mai puternici!)

Indiferent de situație sau de strategiile pe care le încercați, nu rămâneți singur! Un sistem în care corupția poate prospera se bazează inclusiv pe capacitatea funcționarilor corupți de a izola și intimida întreprinderile. Orice întreprindere, oricât de puternică ar fi, poate deveni o țintă. De aceea, este în interesul dumneavoastră să faceți parte dintr-o comunitate. Aderati la o asociație de business, unde puteți beneficia de sprijinul altor întreprinderi, precum și de sfaturi și ajutor în relația cu autoritățile. Împreună suntem #MaiPuternici.

Găsiți Alianța Întreprinderilor Mici și Mijlocii din Moldova online la www.aimm.md pentru mai multe informații!

Ghidul 5.3 Protejarea investiției dumneavoastră

De ce este util?	Orice afacere implică riscuri, unele pe care le puteți controla și altele pe care nu le puteți controla. Planificarea modului în care veți gestiona aceste riscuri este esențială pentru protejarea investiției dumneavoastră.
Cui se adresează?	Proprietarilor de afaceri sau persoanelor responsabile de activitatea operațională.
Când este necesar?	Etapa de pre-lansare [x] Companie în faza de creștere [x] IMM matur []
Ce vă oferă acest Ghid?	O introducere în strategiile de atenuare a riscurilor în Moldova.

Pasul 1:**Înțelegerea riscurilor pentru afacerea Dvs.**

Atunci când vă planificați afacerea, ar trebui să analizați cu atenție riscurile potențiale specifice domeniului în care activați sau planului dumneavoastră de afaceri. Situații precum furturile, accidentele, incendiile și altele pot afecta grav sau chiar distruge o afacere dacă nu sunteți pregătiți. Căutați recomandări și bune practici specifice domeniului dumneavoastră pentru a elabora un plan. Acest Ghid nu își propune o analiză exhaustivă a riscurilor, ci evidențiază câteva bune practici și realități specifice desfășurării afacerilor în Moldova.

Pasul 2:**Asigurarea afacerilor**

Sectorul asigurărilor private este foarte slab dezvoltat în Republica Moldova. În timp ce în Uniunea Europeană ar fi greu de imaginat o întreprindere mică care să funcționeze fără asigurare, în Moldova acest lucru este destul de obișnuit. Unele companii de asigurări oferă produse pentru întreprinderile mici, însă, în general, va trebui să știți foarte clar ce anume doriți să asigurați, deoarece puține companii oferă polițe standard. De exemplu, este posibil să trebuiască să vă elaborați propria poliță de asigurare. În locul asigurării, sunt utilizate frecvent și alte metode de reducere a riscurilor, câteva dintre acestea fiind prezentate mai jos. Dacă considerați necesar, discutați cu o companie de asigurări sau cu un broker local, dar fiți pregătiți pentru situația în care aceștia nu vor înțelege foarte bine ce anume doriți.

Pasul 3:**Camerele de supraveghere**

Se recomandă insistent ca orice întreprindere care își desfășoară activitatea într-un spațiu fizic să aibă camere de supraveghere video. Dacă în magazinul dumneavoastră are loc un furt, primul lucru despre care vă va întreba poliția sunt camerele de supraveghere. Dacă nu aveți camere, este posibil ca aici să se încheie atât discuția, cât și orice încercare serioasă de soluționare a cazului. De asemenea, înregistrările camerelor de supraveghere vor fi necesare pentru a demonstra cele întâmplate în cazul furturilor comise de angajați sau al suspiciunilor de fraudă. Pentru poliția din Republica Moldova, camerele de supraveghere nu reprezintă doar principalul mijloc de investigare, în multe cazuri sunt singurul.

Camerele ar trebui să acopere locurile în care se efectuează operațiuni cu numerar, intrările și ieșirile, precum și spațiile în care sunt păstrate bunurile de valoare, inclusiv seiful în care păstrați numerarul. De asemenea, camerele ar trebui să acopere toate spațiile destinate clienților, pentru situațiile în care apar conflicte între aceștia sau sunt formulate acuzații la adresa angajaților.

În Republica Moldova, un sistem bun de supraveghere video este cel mai apropiat echivalent al asigurării pentru întreprinderile mici din alte țări. Poliția utilizează înregistrările pentru a stabili răspunderea și valoarea exactă a despăgubirii. De exemplu, dacă cineva vă sparge un geam, incidentul este surprins de camere, poliția identifică persoana respectivă și o obligă să achite prejudiciul cauzat.

Notă privind protecția datelor: Republica Moldova are reguli stricte privind protecția vieții private a persoanelor în spațiile publice. Este obligatorie afișarea unui anunț care să indice clar că se efectuează înregistrări video. Consultați un avocat înainte de a transmite ORICE înregistrări unor terțe persoane.

Pasul 4:

Sistemul de alarmă de securitate și de incendiu

În majoritatea cazurilor, companiile trebuie să aibă un contract cu o companie care prestează servicii de pază și de alarmare în caz de incendiu. Aceste companii oferă următoarele servicii:

- ❑ **Alarma de incendiu.** Sistemul poate funcționa local sau poate alerta automat serviciul de pompieri. Verificați reglementările aplicabile domeniului dumneavoastră de activitate pentru a afla ce este obligatoriu. Sistemul include și butoane de urgență pe care angajații le pot folosi pentru a declanșa alarma.
- ❑ **Sistem de alarmă împotriva pătrunderilor.** Acesta poate include senzori de mișcare, alarme pentru uși și senzori de spargere a geamurilor. Atunci când sistemul este activat, în cazul unei pătrunderi prin efracție acesta alertează compania de pază, care vă va contacta..
- ❑ **Paza fizică.** Personalul firmei de pază contractate va interveni la solicitarea dumneavoastră. Puteți instala un buton de alarmă ascuns lângă casa de marcat sau într-un alt loc convenabil, pentru a declanșa o alarmă silențioasă. Alternativ, îi puteți apela telefonic.

Notă: În majoritatea orașelor și localităților mai mari din Republica Moldova, companiile de pază intervin în câteva minute de la apel și aproape întotdeauna ajung înaintea poliției. Adesea, în cazul pătrunderilor prin efracție sau al altor situații de urgență care implică un

pericol fizic, poliția ajunge câteva ore mai târziu pentru a lua declarații, nu pentru a interveni în timpul incidentului. În asemenea situații, o companie de pază și personalul instruit să apeleze la serviciile acestora sunt esențiale pentru protejarea afacerii dumneavoastră.

Pasul 5:

Cunoașteți poliția din Dvs.

După cum s-a menționat la Pasul 4, de multe ori poliția locală nu este prima care intervine atunci când apare o situație de urgență la întreprinderea dumneavoastră. Totuși, poliția va avea un rol esențial în soluționarea cazului și tragerea la răspundere a persoanelor vinovate în cazul unui furt sau al unei alte infracțiuni.

Experiența dumneavoastră în relația cu poliția poate fi diferită de la o localitate la alta. Unele subdiviziuni ale poliției sunt foarte profesioniste și au multă experiență, în timp ce altele sunt mai puțin pregătite. În orice caz, este în interesul dumneavoastră să îi cunoașteți pe polițiștii responsabili de zona în care vă desfășurați activitatea. Aceștia cunosc problemele frecvente din zonă, persoanele care creează probleme și vă pot oferi sfaturi.

Este întotdeauna mai bine să îi cunoașteți înainte de apariția unei situații de urgență, nu în timpul acesteia.

Cartea 2: Instrumente pentru afaceri

Capitolul 1: Ce este un instrument pentru afaceri?

Bine ați venit la Cartea 2 a Ghidului pentru întreprinderile mici din Republica Moldova - Instrumente pentru afaceri! Prima întrebare pe care probabil v-o puneți este, ce este un instrument pentru afaceri?

În acest Manual veți găsi mai multe secțiuni, fiecare dedicată unui anumit aspect al planificării și administrării cu succes a unei afaceri. Aceste secțiuni nu sunt specifice Republicii Moldova și prezintă unele dintre cele mai recente abordări și instrumente de planificare utilizate în afaceri în întreaga lume. Veți afla despre tehnici de generare a ideilor, cum să evaluați și să vă alegeți partenerii, avantajele unui buget operațional, cum să vă analizați concurența și cum să vă planificați strategia de marketing. Toate aceste instrumente sunt concepute pentru a vă ajuta să vă analizați ideea de afaceri cât mai metodic posibil și să luați cele mai bune decizii pe care le puteți lua.

Pe parcursul acestui Ghid abordăm numeroase subiecte și nu ne așteptăm ca toate să fie relevante pentru fiecare întreprindere. Din acest motiv, fiecare secțiune începe cu un bloc introductiv. Aici încercăm să explicăm cui îi este destinat subiectul respectiv, la ce vă puteți aștepta de la secțiunea respectivă, în ce etapă a dezvoltării afacerii este cel mai relevant și alte aspecte utile. Vă încurajăm să parcurgeți această carte în funcție de propriile necesități, alegând informațiile de care aveți nevoie pentru ca afacerea dumneavoastră să aibă succes.

Capitolul 2: Cunoașterea partenerilor și a propriei persoane

Instrumentul 2.1 Alegerea partenerilor de afaceri

De ce este util?	Alegerea partenerilor de afaceri va fi una dintre deciziile cu cele mai importante consecințe pe care le veți lua și, odată luată, una dintre cele mai greu de schimbat. Dacă vă gândiți serios la această decizie de la bun început, aceasta poate face diferența dintre succes și eșec.
Cui se adresează?	Oricărei persoane care intenționează să lanseze o afacere împreună cu parteneri.
Când este necesar?	Etapă de pre-lansare [x] Companie în faza de creștere [x] IMM matur [] Înainte de a începe! Cel mai bun moment pentru a vă evalua echipa și a analiza critic componența acesteia este înainte de a înființa afacerea. Acest instrument vă poate fi însă util și dacă aveți deja un partener de afaceri, dar doriți să analizați mai atent și mai critic relația dintre dumneavoastră.
Ce vă oferă acest Ghid?	Acest instrument de afaceri vă ajută să vă puneți întrebările esențiale despre persoanele cu care intrați în afaceri, astfel încât să faceți această alegere extrem de importantă în deplină cunoștință de cauză.

Pasul 1:

Partenerii de afaceri

Dacă intenționați să începeți o afacere împreună cu unul sau mai mulți parteneri, este important să abordați cu atenție această relație și să vă gândiți foarte bine la ceea ce presupune. În multe cazuri, apare tentația de a începe o afacere împreună cu un prieten sau cu un membru al familiei, pentru că împărtășește pasiunea dumneavoastră sau pur și simplu pentru că vă înțelegeți bine. Fiți atenți! Să fii partener de afaceri nu este același lucru cu a fi prieten sau coleg de serviciu.

În perioada de lansare a afacerii, veți petrece mai mult timp cu această persoană decât cu oricine altcineva. Nu veți fi întotdeauna de acord și, foarte probabil, vă veți și certa. Va trebui să luați decizii importante privind banii și strategia. Și va trebui să faceți toate acestea în timp ce amândoi veți resimți presiunea enormă pe care o presupune lansarea unei afaceri noi. Un parteneriat de afaceri poate semăna cu o căsnicie: veți petrece

**Pasul
2:**

foarte mult timp împreună și va trebui să depuneți efort pentru ca relația să funcționeze..

Așadar, de ce să aveți parteneri de afaceri? Iată câteva motive:

- ☐ Pentru a aduce în echipă competențe pe care dumneavoastră nu le aveți;
- ☐ Pentru ca personalitatea și stilul de lucru al partenerului să le completeze pe ale dumneavoastră;
- ☐ Pentru a avea un ajutor în plus înainte de a angaja personal;
- ☐ Din motive financiare – atât pentru aportul partenerului în calitate de investitor, cât și pentru a aduce în afacere competențele necesare fără a angaja personal;
- ☐ Pentru a avea alături pe cineva care este la fel de implicat ca dumneavoastră, atât emoțional, cât și financiar.

Dacă aveți deja în vedere o persoană cu care ați dori să porniți afacerea sau dacă abia urmează să vă alegeți un partener, pașii următori vă vor ajuta să vedeți ce aspecte ar trebui să luați în calcul.

Stabilirea așteptărilor pe care le aveți

2.1 Discutați serios despre așteptări

Înainte de a înființa împreună o companie, ar trebui să cunoașteți așteptările fiecăruia în cadrul acestui parteneriat. Puneți întrebări precum:

- ☐ Cât timp intenționează fiecare să dedice afacerii? Câte ore veți lucra?
- ☐ Dacă investiți bani, în cât timp vă așteptați să începeți să recuperați investiția?
- ☐ De câți bani aveți nevoie să câștigați din această afacere pentru a vă acoperi cheltuielile curente? Ce se întâmplă dacă trecem printr-o perioadă dificilă și afacerea nu generează venituri?
- ☐ Cum vedeți dezvoltarea întreprinderii pe termen scurt, mediu și lung? Sunt aceste viziuni compatibile?
- ☐ Care este nivelul meu de încredere în această persoană? Dar nivelul ei de încredere în mine? Gândiți-vă la personalitatea, judecata și caracterul fiecăruia.

2.2 Stabiliți cum veți lua deciziile și consemnați acest lucru în scris

**Pasul
3:**

Indiferent de forma în care vă organizați afacerea, trebuie să stabiliți de la început cum veți lua deciziile și să consemnați aceste reguli în scris. Discutați în detaliu regulile după care va funcționa întreprinderea și asigurați-vă că toți partenerii sunt de acord cu ele. Gândiți-vă, de exemplu, la situații precum: „Dacă asociatul majoritar ia o decizie, ceilalți o vor respecta?” sau „Ce facem dacă nu putem ajunge la un acord ori voturile sunt împărțite în mod egal? Cine are votul decisiv?”

O parte dintre aceste reguli vor fi prevăzute în statut, dacă înființați un SRL, sau în alte acte de constituire. Nu vă bazați însă doar pe ceea ce prevăd legea și actele de constituire. Discutați din timp aceste situații și stabiliți clar cum veți proceda..

Înțelegeți tipurile de personalitate

Atunci când vă gândiți să vă asociați cu cineva într-o afacere, analizați cu atenție personalitatea acelei persoane și felul în care aceasta se potrivește cu a dumneavoastră sau, dimpotrivă, poate genera neînțelegeri. Pentru aceasta, puteți utiliza câteva dintre instrumentele prezentate în alte secțiuni ale acestei cărți:

[Instrumentul 2.3: Indicatorul de tipologie Myers-Briggs – MBTI](#) – o analiză aprofundată a tipurilor de personalitate și a modului în care acestea interacționează.

[Instrumentul 2.4: Analiza SWOT personală și de echipă](#) – un instrument simplu pentru a vă evalua pe dumneavoastră și echipa

Atunci când utilizați aceste instrumente sau pur și simplu discutați despre modul în care veți lucra împreună, acordați o atenție deosebită diferenței dintre „strategi” și „cei care pun lucrurile în practică”. Orice întreprindere nouă are nevoie de cineva care vine cu ideile, are o viziune și vede imaginea de ansamblu. Această persoană privește strategic problemele întreprinderii.

La fel de importanți sunt însă cei care transformă ideile în acțiuni și duc lucrurile la bun sfârșit. Ei pun strategia în practică și fac ca afacerea să meargă înainte. Este posibil ca dumneavoastră să îmbinați ambele calități, iar partenerul dumneavoastră la fel. Problemele apar atunci când ambii parteneri sunt preocupați numai de idei și de imaginea de ansamblu sau, la cealaltă extremă, când ambii se concentrează numai asupra lucrurilor care trebuie făcute imediat și pierd din vedere direcția generală a afacerii..

**Pasul
4:**

Gestionarea neînțelegerilor

Veți avea opinii diferite și, uneori, s-ar putea chiar să vă certați. Este firesc, mai ales într-o relație supusă presiunii și într-un proces în care trebuie să găsiți permanent soluții și idei noi. Important este cum gestionați aceste situații.

4.1 Comunicarea este esențială

Trebuie să discutați problemele înainte ca acestea să se agraveze. Dacă ignorați acum micile probleme dintre parteneri, puteți fi siguri că mai târziu ele vor deveni mai mari. În plus, dacă învățați să rezolvați împreună problemele mici, veți fi mai bine pregătiți să gestionați situațiile dificile atunci când acestea vor apărea.

4.2 Organizați bine discuțiile

Dacă Dvs. și partenerul sau partenerii nu mai reușiți să discutați o problemă fără ca emoțiile sau furia să preia controlul, OPRIȚI-VĂ! De multe ori, problema este că fiecare vorbește, dar nimeni nu îl mai ascultă cu adevărat pe celălalt. În asemenea situații, stabiliți un mod clar în care veți purta discuția și analizați problema pas cu pas. Vă pot fi utile, de exemplu, următoarele instrumente prezentate în această carte::

- ☐ [Instrumentul 3.1: Bazele brainstormingului – nu există răspunsuri greșite](#)
- ☐ [Instrumentul 4.1: Analiza SWOT](#) – începeți prin a descompune problema în categorii simple
- ☐ [Instrumentul 3.2: Cele șase pălării gânditoare](#) – Pălăria Roșie ajută la surprinderea aspectelor emoționale și la înțelegerea lor în contextul problemei.

4.3 Aveți un plan

Relația dintre parteneri se va schimba în timp, mai ales în perioadele dificile. De aceea, este bine să stabiliți din timp cum veți soluționa neînțelegerile, pentru a nu le lăsa să se acumuleze. Unele întreprinderi apelează la o persoană din afara afacerii, de exemplu la un mentor cu experiență în mediul de afaceri, care poate interveni ca arbitru și cu care partenerii discută periodic. Alți parteneri își rezervă timp pentru întâlniri în afara afacerii, de exemplu o cină împreună o dată pe lună, la care nu discută despre lucru. Indiferent ce soluție alegeți, important este să aveți un plan și să îl respectați.

**Pasul
5:****Concluzii – Mult succes!**

La fel ca în cazul căsătoriilor, unele parteneriate de afaceri pur și simplu nu funcționează. Se poate întâmpla ca unul dintre parteneri să nu își respecte partea de înțelegere, să nu muncească suficient sau să nu îndeplinească ceea ce s-a angajat să facă. Sau se poate întâmpla ca partenerii să aibă viziuni asupra viitorului întreprinderii care nu pot fi împăcate.

Pe de altă parte, multe parteneriate de afaceri duc la prietenii și colaborări care durează o viață și pot chiar schimba lumea! Atunci când aduceți împreună oameni diferiți, cu idei și viziuni diferite, vor exista întotdeauna riscuri și dificultăți, dar și posibilitatea de a realiza lucruri extraordinare.

O echipă bună poate realiza mai mult decât ar putea realiza separat membrii săi. Dacă vă alegeți bine partenerii, împreună veți putea face mult mai mult decât ar putea face fiecare pe cont propriu. . Mult succes!

Instrumentul 2.2 Construirea conștientă a relațiilor – IRB

De ce este util?	Toate afacerile se bazează pe relații pentru a funcționa. Este esențial să tratați aceste relații ca pe elemente cultivate în mod conștient ale succesului Dvs..
Cui se adresează?	Oricărui proprietar sau manager de afaceri, în orice etapă de dezvoltare a companiei.
Când este necesar?	Etapă de pre-lansare [x] Companie în faza de creștere [x] IMM matur [x]
Ce vă oferă acest ghid?	Acest instrument prezintă câteva idei și metode pe care le puteți încerca în comunitatea din care faceți parte. Ideea principală este să creați cât mai multe ocazii de a întâlni și cunoaște oameni și să acordați relațiilor importanța pe care o merită.

Pasul 1:

Ce înseamnă IRB

Ce înseamnă „construirea conștientă a relațiilor” sau IRB? IRB nu este o singură metodă, ci un ansamblu de tehnici și idei care vă ajută să abordați în mod conștient relațiile cu ceilalți, astfel încât acestea să contribuie atât la dezvoltarea dumneavoastră, cât și a afacerii.

Dar ce înseamnă, de fapt, să abordați relațiile „în mod conștient”? Pentru a înțelege acest lucru, trebuie mai întâi să observăm că, în fiecare zi, intrăm în contact cu foarte mulți oameni. Cele mai multe dintre aceste interacțiuni, de exemplu, când vedem pe cineva în autobuz sau ne salutăm vecinii, fac parte pur și simplu din rutina noastră. Probabil nici nu ne gândim la ele.

IRB vă încurajează să vă gândiți la relațiile pe care le aveți și la cât de important este să cunoașteți oameni atunci când începeți o afacere. Ca proprietar de întreprindere, veți întâlni mult mai mulți oameni decât înainte. De la furnizorii de materiale până la întreprinderile partenere, relațiile dintre oameni stau la baza aproape oricărei afaceri. De multe ori suntem atât de preocupați de propriile activități și de lucru, încât acordăm acestor relații doar atenția strict necesară. Primim o livrare și mulțumim, dar nu încercăm să cunoaștem persoana care a adus-o. Întâlnim pe cineva la un eveniment de networking, dar îi uităm repede numele și întreprinderea dacă nu vedem imediat o legătură cu propria noastră afacere.

Să abordați în mod „conștient” contactele și relațiile înseamnă să vă gândiți cum puteți valorifica aceste întâlniri aparent mărunte, pentru că uneori tocmai în spatele lor se pot ascunde oportunități importante..

Pasul 2:

Tehnici generale

IRB înseamnă mai mult decât abilități bune de „networking”, însă pentru început trebuie să ne gândim la elementele de bază.

- ❑ **Aveți cărți de vizită** – Poate părea demodat, dar aveți nevoie de cărți de vizită! Nu știți niciodată când veți purta o discuție informală cu cineva și veți afla că are o companie care vinde exact ceea ce vă trebuie. Desigur, puteți face schimb de date de contact și fără cărți de vizită, dar, de cele mai multe ori, vă veți bucura că le aveți la îndemână.
- ❑ **Trimiteți un e-mail după întâlnire** – După ce cunoașteți pe cineva și faceți schimb de cărți de vizită, trimiteți întotdeauna un e-mail. Poate fi ceva foarte simplu: „Mi-a făcut plăcere să ne cunoaștem zilele trecute. Să mai discutăm despre [subiectul interesant despre care ați vorbit].” Important este ca amândoi să vă amintiți de această întâlnire și să rămână o modalitate electronică de a relua legătura până la urmă, cu toții mai pierdem cărți de vizită..

Pasul
3:

- ❑ **Țineți minte numele oamenilor** – Acesta este un aspect important. Nimănui nu-i place să îi fie uitat numele. Unii oameni rețin în mod natural foarte bine numele și fețele, alții nu. Dacă știți că pentru dumneavoastră acest lucru este dificil, abordați problema în mod conștient. Găsiți o metodă care funcționează. Unii repetă numele persoanei de trei ori în timpul conversației, alții își fac ulterior notițe pentru a-l memora. Indiferent ce metodă folosiți, propuneți-vă să țineți minte numele persoanelor pe care le cunoașteți.
- ❑ **Nu fiți un vânzător** – IRB și networkingul nu înseamnă vânzări. Nimănui nu-i place o persoană care încearcă permanent să se promoveze pe sine sau să vândă un produs. Răspundeți la întrebările oamenilor, dar nu transformați fiecare conversație într-o prezentare de vânzări.
- ❑ **Informați-vă înainte de întâlniri** – Atunci când știți că vă veți întâlni cu o persoană sau o companie care poate fi relevantă pentru obiectivele dumneavoastră, documentați-vă despre aceasta! Dacă demonstrați de la început că le înțelegeți activitatea, acest lucru va fi apreciat și, în același timp, îi va ajuta pe toți să economisească timp..

Nu țineți ideea de afaceri în secret

Un antreprenor înțelept a spus „**Ideile sunt ieftine**, toată lumea are idei. Ceea ce îl deosebește pe un antreprenor de un visător este hotărârea de a le pune în practică. Acest citat transmite mai multe mesaje, dar cel mai important este că simpla idee nu va face ca afacerea dumneavoastră să aibă succes. Dumneavoastră sunteți cei care o puteți transforma într-un succes dacă găsiți ajutorul potrivit..

Mulți antreprenori aflați la prima lor afacere își păstrează ideea în mare secret. Antreprenorii cu experiență, care au lansat deja mai multe afaceri, procedează cu totul altfel, vorbesc despre ideile lor cu aproape toți oamenii pe care îi întâlnesc. Ei cunosc un lucru pe care cei aflați la început încă nu îl știu, iar acesta se regăsește în citatul de mai sus că „ideile sunt ieftine”. Următoarea idee importantă este că relațiile sunt valoroase.

De aceea, în majoritatea cazurilor, cel mai bine este să vorbiți deschis despre afacerea pe care doriți să o construiți. Dacă vă păstrați ideea în secret, riscați să pierdeți ocazii de a discuta și de a cunoaște oameni care v-ar putea ajuta să o puneți în practică..

**Pasul
4:****Fiți „ușor de întâlnit”**

Tony Hsieh, CEO-ul companiei Zappos, considera că una dintre cheile succesului unui antreprenor este să fie „collisionable”, adică să trăiască și să lucreze într-un mod care îi oferă cât mai multe ocazii de a întâlni și de a interacționa cu alți oameni. Ideea acestor „întâlniri întâmplătoare” este simplă, cu cât vorbiți mai mult despre Dvs. și despre ideile pe care le aveți și, în același timp, aflați mai multe despre ceilalți, cu atât veți cunoaște mai bine comunitatea din jur, veți găsi mai multe surse de inspirație și vă veți putea îmbunătăți ideile.

În realitate, multe idei de afaceri apar din întâlniri și situații întâmplătoare. Poate fi o discuție cu un prieten care vă vorbește despre o idee sau despre o problemă pe care ați putea să o rezolvați. Poate intrați într-un magazin nou și vă gândiți: „Hei, eu aș putea face asta mai bine!”. Sau poate mergeți pe stradă, vă împiedicați într-o groapă și vă întrebați: „Oare aș putea crea o întreprindere care să rezolve această problemă din comunitate?”

În toate aceste situații, ideea apare pentru că intrați în contact cu oamenii și cu ceea ce se întâmplă în comunitatea dumneavoastră. Iar după ce vă lansați afacerea, asemenea interacțiuni devin și mai importante. Noile întâlniri vă pot ajuta să vă perfecționați ideile și să găsiți inspirație acolo unde vă așteptați mai puțin..

**Pasul
5:****Identificați modalitățile prin care puteți crea noi relații**

Pentru a ieși în comunitate și a întâlni mai mulți oameni, trebuie să știți ce posibilități aveți la dispoziție. Dacă folosiți aceste canale și valorificați comunitățile care există deja în jurul Dvs., veți putea pune mai bine în practică ideile prezentate mai sus..

- ☐ **Asociațiile sectoriale** – Dacă în domeniul dumneavoastră există o asociație, aderați la ea! Restaurante, IT, industrii creative, sectorul agroalimentar, producători de ferestre, vinificatori în Republica Moldova există numeroase asociații de business. Găsiți organizația sau filiala din zona dumneavoastră și implicați-vă activ..
- ☐ **Asociațiile de business cu profil general** – Pe lângă organizațiile din sectorul dumneavoastră, există și diverse asociații și grupuri care reunesc întreprinderi din mai multe domenii..
- ☐ **Cluburile** – În unele localități există cluburi ale oamenilor de afaceri sau ale antreprenorilor. Dar nu vă opriți aici – căutați orice club relevant pentru ideea Dvs. și implicați-vă.

- ❑ **Alte grupuri comunitare** – Bisericile, organizațiile civice și universitățile reprezintă diferite segmente ale comunității. Identificați grupurile cele mai potrivite pentru ideea Dvs. de afaceri.

Instrumentul 2.3 Indicatorul tipologic Myers-Briggs (MBTI)

De ce este util?	MBTI este un test de personalitate care ne ajută să înțelegem și să clasificăm diferențele dintre personalitățile oamenilor. Această abordare științifică ne ajută să înțelegem mai bine partenerii de afaceri, angajații și alte persoane.
Cui se adresează?	Orice persoane care intenționează să intre împreună în afaceri ar trebui să efectueze testul MBTI și să discute rezultatele. Managerii ar trebui să efectueze testul MBTI pentru a se cunoaște mai bine și pentru a înțelege mai bine angajații și modul în care aceștia îi percep.
Când este necesar?	Etapă de pre-lansare [x] Companie în faza de creștere [x] IMM matur [x] Atunci când vă alegeți partenerii de afaceri sau vă evaluați propriul stil de management.
Ce vă oferă acest Ghid?	MBTI nu vă spune dacă sunteți sau nu compatibil cu cineva. Însă vă ajută să înțelegeți la ce să vă așteptați și la ce nu într-o relație.

Pasul 1:

Ce este MBTI? / Efectuarea testului

Indicatorul de tipologie Myers-Briggs este un test psihologic bazat pe autoevaluare, care analizează modul în care oamenii abordează situațiile și iau decizii. Acesta împarte oamenii în 16 tipuri de personalitate, pe baza răspunsurilor la o serie de întrebări. Nu există răspunsuri greșite și este important să înțelegeți că toate cele 16 tipuri de personalitate au puncte forte și puncte slabe, în funcție de situație.

Pasul
2:

Primul pas pentru a beneficia de MBTI este să efectuați personal testul. Există numeroase site-uri unde îl puteți face gratuit. Iată câteva pe care le recomandăm:

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

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

<https://www.personalityperfect.com>

După ce ați efectuat testul și ați obținut rezultatul, treceți la Pasul 2

Semnificația literelor

E – Extravertit comunicativ/so ciabil, preferă medii dinamice, dezvoltă bine ideile în grup, își recapătă energia prin interacțiuni sociale	I – Introvertit rezervat/discret , preferă un ritm mai lent, cu timp pentru reflecție lucrează/gânde ște în sinea sa, interacțiunile sociale îl epuizează și are nevoie să își „reîncarce bateriile” în singurătate	T – Gândire (Thinking) ia decizii pe baza logicii și a raționamentului, prețuiește dreptatea/echit atea, îi place să identifice punctele slabe ale unui argument, rațional, echilibrat	F – Sentiment (Feeling) ia decizii pe baza valorilor și a situației celorlalți, prețuiește armonia și iertarea, îi place să le facă pe plac celorlalți cald, empatic
S – Senzație (Sensing) se concentrează asupra modului în care stau lucrurile, pe fapte și detalii, preferă ideile cu aplicabilitate practică,	N – Intuiție (Intuition) își imaginează cum ar putea fi lucrurile, vede imaginea de ansamblu și conexiunile apreciază ideile și conceptele, dincolo de aplicarea lor	J – Judecată (Judging) preferă ca lucrurile să fie clar stabilite, respectă regulile și termenele preferă instrucțiunile pas cu pas,	P – Percepție (Perceiving) preferă să își păstreze opțiunile deschise, consideră regulile și termenele flexibile improvizează pe parcurs,

preferă
descrierile
literale,
concrete

preferă
descrierile
figurate, poetice

face planuri
detaliat

spontan, îi plac
surprizele

Pasul 3:

Cele 16 tipuri de personalitate

Există numeroase site-uri utile care vă pot ajuta să vă înțelegeți mai bine tipul de personalitate și care oferă descrieri detaliate, exemple de cariere potrivite și alte informații. Vă încurajăm să vă acordați timp pentru a citi aceste rezultate, în special pe cele referitoare la propriul tip de personalitate și la tipurile de personalitate ale viitorilor parteneri de afaceri sau ale colegilor de echipă..

Pasul 4:

Ce putem învăța din aceasta?

Principalul motiv pentru care merită să efectuați testul MBTI și să discutați rezultatele cu echipa sau cu partenerii de afaceri este să înțelegeți mai bine punctele forte și punctele slabe ale echipei dumneavoastră. Puteți chiar utiliza aceste rezultate în Instrumentul: [Instrumentul 2.4: Analiza SWOT personală și de echipă](#)).

4.1 Formarea echipei potrivite

Dacă formați o echipă sau un parteneriat nou, puteți utiliza aceste rezultate pentru a recruta oameni și a crea o echipă echilibrată. Prea mulți introverți ar putea însemna că echipei îi lipsesc abilitățile necesare pentru vânzări și prezentări. Dacă aveți prea multe persoane orientate spre imaginea de ansamblu, echipa ar putea întâmpina dificultăți în îndeplinirea sarcinilor care necesită atenție la detalii. MBTI vă oferă o modalitate structurată de a analiza ce aveți și de ce aveți nevoie.

4.2 Valorificarea la maximum a oamenilor din echipă

MBTI poate fi utilizat și pentru a analiza echipa pe care o aveți deja și pentru a valorifica mai bine potențialul membrilor acesteia. Să presupunem, de exemplu, că aveți un angajat care lucrează direct cu clienții. Este muncitor și reușește să construiască relații bune cu aceștia, ceea ce contribuie la rezultate bune în vânzări. Vă gândiți să îl promovați într-o funcție de conducere, dar ați observat că întâmpină dificultăți atunci când trebuie să îndeplinească sarcini care necesită atenție la detalii, cum ar fi întocmirea rapoartelor – sarcini pe care, după promovare, ar trebui să le îndeplinească mult mai des. Instinctul vă spune să îl instruiți și să separați

că se va descurca mai bine, deoarece, în rest, este foarte bun în ceea ce face.

După ce îi cereți angajatului să efectueze testul MBTI, aflați că are tipul de personalitate ENFP. Cunoscând acest rezultat și înțelegând caracteristicile diferitor tipuri de personalitate, vă dați seama că faptul că persoana excelează în funcția actuală nu înseamnă neapărat că va avea aceleași rezultate și într-o funcție administrativă, precum cea pentru care intenționați să o promovați.

Această persoană poate aduce mai multă valoare întreprinderii dacă își folosește aptitudinile și abilitățile în lucrul direct cu clienții, decât dacă lucrează într-un post predominant administrativ. Având această informație, îi puteți atribui un rol în care are cele mai mari șanse să obțină rezultate bune și să contribuie cât mai mult la activitatea întreprinderii.

Instrumentul 2.4 Analiza SWOT personală și de echipă

SWOT = Puncte forte (Strengths), Puncte slabe (Weaknesses), Oportunități (Opportunities), Amenințări (Threats)

De ce este util?	Acest instrument vă ajută să analizați punctele forte și punctele slabe ale echipei în contextul afacerii sau al proiectului Dvs..
Cui se adresează?	Partenerilor de afaceri sau echipei de conducere.
Când este necesar?	Etapa de pre-lansare [x] Companie în faza de creștere [x] IMM matur [] Oricând! Compania se poate schimba, iar pe parcurs pot apărea proiecte noi. În mod ideal, utilizați acest instrument pentru a vă evalua înainte de a începe un proiect. Acesta poate fi însă util și pe parcurs, pentru a verifica modul în care funcționează echipa.
Ce vă oferă acest ghid?	O imagine de ansamblu asupra punctelor forte și a punctelor slabe ale echipei, precum și câteva idei pentru a le gestiona.

Notă: acest instrument presupune că aveți deja cunoștințe de bază despre analiza SWOT. Dacă nu ați făcut niciodată o analiză SWOT sau doriți să vă reamintiți cum se realizează, consultați: [Instrumentul 4.1: Analiza SWOT](#).

Pasul 1:**Stabiliți obiectivul**

Pentru acest exercițiu, începeți prin a stabili obiectivul asupra căruia veți lucra. Dacă sunteți la etapa de lansare a unei afaceri, acesta poate fi propunerea sau ideea dumneavoastră de afaceri – de exemplu, „lansarea unei companii de marketing digital”. Dacă aveți deja o întreprindere, stabiliți obiectivul unui proiect concret – de exemplu, „crearea unui nou magazin online”.

.

Pentru a obține cele mai bune rezultate din acest exercițiu, obiectivul trebuie să fie clar și bine definit.

Pasul 2:**Punctele Dvs. forte și punctele slabe**

Prima parte a exercițiului se realizează individual. Fiecare membru al echipei trebuie să își evalueze propriile puncte forte și puncte slabe. Este esențial să fiți sinceri pentru a obține o imagine reală asupra propriilor capacități și asupra capacităților echipei. Încercați să vă priviți și din perspectiva partenerilor și colegilor Dvs..

Atunci când vă evaluați punctele forte, întrebați-vă:

- ☐ Ce vă reușește în mod natural? Ce talente și aptitudini înnăscute aveți?
- ☐ Ce competențe ați dezvoltat în timp?
- ☐ Ce vă deosebește de ceilalți și ce vă face special?

Atunci când vă evaluați punctele slabe, întrebați-vă:

- ☐ Ce obiceiuri de lucru vă afectează negativ activitatea?
- ☐ Ce trăsături de personalitate vă afectează negativ activitatea?
- ☐ Aveți lacune în pregătire care sunt relevante pentru ceea ce faceți? Aveți nevoie de o anumită instruire?

Pasul 3:

- ☐ Ce consideră ceilalți că sunt punctele Dvs. slabe? Ce v-ar cere să îmbunătățiti?

Comparați rezultatele

După ce fiecare dintre voi și-a analizat individual punctele forte și punctele slabe, comparați rezultatele. Propuneți colegilor de echipă completări sau modificări și fiți deschiși atunci când aceștia vă spun, la rândul lor, cum vă percep. Cu cât sunteți mai deschiși și mai sinceri unii cu alții, păstrând în același timp respectul reciproc, cu atât veți putea identifica mai clar oportunitățile și amenințările.

Acum puteți completa două dintre cele patru cadrane ale analizei SWOT. Includeți în tabel toate punctele forte și punctele slabe identificate și indicați, în dreptul fiecăruia, numele persoanei căreia îi corespunde.



În continuare, analizați situația ca o echipă, nu ca un grup de persoane separate. Examinați punctele forte și punctele slabe identificate și vedeți dacă punctele forte ale unui membru al echipei pot compensa punctele slabe ale altuia. Discutați împreună rezultatele și stabiliți care sunt, în ansamblu, punctele forte și punctele slabe ale echipei.

**Pasul
4:****Oportunități și amenințări**

La fel ca într-o analiză SWOT obișnuită, poate fi util să considerați oportunitățile și amenințările ca factori externi – din afara echipei, dar care influențează obiectivele proiectului. Concentrându-vă pe obiectiv, întocmiți o listă a oportunităților și amenințărilor externe pe care echipa le percepe în legătură cu proiectul.

Pentru ajutor în identificarea oportunităților și amenințărilor, consultați [Instrumentul 4.1: Analiza SWOT](#), Pașii 4 și 5.

**Pasul
5:****Puneți toate împreună**

După finalizarea analizei SWOT, puteți începe să discutați strategiile de maximizare a oportunităților și de minimizare a amenințărilor. Pentru mai multe sfaturi pe această temă, consultați [Instrumentul 4.1: Analiza SWOT](#), Pasul 7.

Capitolul 3: Generarea și dezvoltarea ideilor

Instrumentul 3.1 Bazele brainstormingului – nu există răspunsuri greșite

De ce este util?	Cu cât mai multe idei, cu atât mai bine! O tehnică de brainstorming bine aplicată poate maximiza numărul de idei noi generate de echipă, astfel încât să o alegeți pe cea mai potrivită situației Dvs..
Cui se adresează?	Tuturor echipelor!
Când este necesar?	Etapa de pre-lansare [x] Companie în faza de creștere [x] IMM matur [x] Lansarea unei companii noi sau a unei inițiative de proiect.
Ce vă oferă acest Ghid?	Acest ghid prezintă principiile de bază ale unei sesiuni de brainstorming eficiente și constructive în cadrul unei echipe. Instrumentele prezentate în continuare includ tehnici mai complexe, însă acestea nu vor fi eficiente dacă principiile de bază nu sunt înțelese și acceptate de toți participanții.

Pasul 1:

Ce este brainstormingul?

Brainstormingul este o tehnică prin care Dvs. și echipa definiți o problemă și căutați soluții prin colectarea unei liste de idei spontane. Scopul este de a elibera creativitatea tuturor membrilor echipei și de a identifica cea mai largă gamă posibilă de soluții la problema Dvs..

Pasul 2:

Nu există răspunsuri greșite

Cea mai importantă dintre toate „regulile brainstormingului” este că nu există răspunsuri greșite. Este esențial ca toți participanții să simtă că mediul este deschis și primitor, astfel încât fiecare să contribuie la maximum. În timpul brainstormingului, scopul este generarea de idei le puteți evalua ulterior, în echipă.

**Pasul
3:****Cele 4 reguli**

În mod tradițional, o sesiune de brainstorming reușită se bazează pe patru reguli:

1. **Nu judecați ideile.** Acceptați ideile tuturor membrilor echipei, chiar dacă nu sunteți de acord cu ele. În această etapă, scopul nu este să dezbateți fiecare idee, ci să adunați cât mai multe idei pe care să le puteți analiza ulterior. Pentru discuții critice va fi suficient timp după încheierea brainstormingului.
2. **Gândiți liber.** În brainstorming nicio idee nu este absurdă, nepractică sau imposibilă. La fel cum nu judecați ideile neobișnuite ale altora, trebuie să vă simțiți liber să le propuneți pe ale Dvs.!
3. **Cu cât mai multe idei, cu atât mai bine.** Stabiliți-vă un obiectiv, de exemplu, să identificați cel puțin 20 de soluții înainte de a începe să discutați fiecare idee în parte.
4. **Mai multe minți gândesc mai bine decât una.** La o sesiune de brainstorming este bine să participe cât mai multe persoane, în măsura în care acest lucru este posibil. Fiecare participant vine cu propria perspectivă și propriile idei. Cu cât sunt implicate mai multe persoane, cu atât cresc șansele de a genera idei noi și de a le dezvolta pe cele propuse de ceilalți..

Asigurați-vă că toți participanții cunosc regulile înainte de începerea sesiunii și sunt de acord să le respecte. Este suficient ca o singură persoană să înceapă să judece sau să critice ideile celorlalți (mai ales dacă este conducătorul echipei) pentru a compromite întreaga sesiune de brainstorming.

**Pasul
4:**

Tehnici de brainstorming

Există *numeroase* tehnici creative de brainstorming, iar unele dintre ele vor fi prezentate în continuare în acest capitol. Pentru început, respectând cele patru reguli de mai sus, puteți organiza o sesiune simplă de brainstorming în mai multe moduri:

- ❑ **Discuție în grup** – Toți participanții se reunesc și discută liber. Ideile sunt exprimate pe măsură ce apar și discutate împreună, într-o atmosferă relaxată, care îi ajută pe participanți să se simtă în largul lor și să vină cu idei noi.
- ❑ **Discuție cu un moderator** – Pentru a structura mai bine discuția, puteți desemna un facilitator. Acesta poate nota ideile într-un loc vizibil pentru toți, de exemplu pe o tablă, și le poate organiza pe măsură ce sunt formulate de membrii echipei..
- ❑ **Brainstorming individual urmat de discuția în grup** – În acest caz, fiecare participant începe prin a formula idei individual, după care toate ideile sunt prezentate grupului. De exemplu, facilitatorul poate distribui fiecărui participant câte 10 foite adezive și poate spune: „Notați 10 idei în următoarele 5 minute”. La expirarea timpului, participanții lipesc foile pe tablă și citesc ideile celorlalți. Această metodă poate fi deosebit de utilă în echipele în care unii participanți ezită să își exprime ideile în fața grupului, deoarece le oferă tuturor posibilitatea de a contribui..

Notă: Dacă aveți rolul de facilitator al unei sesiuni de brainstorming, este foarte important să notați sau să repetați ideile fiecărui participant exact așa cum au fost formulate, fără să le reformulați sau să le modificați. Astfel, participanții continuă să își perceapă ideile ca fiind ale lor, iar facilitatorul își păstrează neutralitatea.

**Pasul
5:**

Încercați!

Indiferent de tehnicile pe care decideți să le aplicați, ideea principală este să le încercați! Echipele se vor confrunta cu provocări nu o dată, ci de multe ori. Cu cât lucrați mai mult într-un mod creativ și colaborativ, cu atât veți deveni mai buni. Nu vă descurajați dacă prima sesiune de brainstorming nu a dat rezultatele pe care le-ați dorit. Încercați din nou!

Instrumentul 3.2 Cele șase pălării gânditoare

De ce este util?	Cele 6 pălării reprezintă o tehnică avansată de brainstorming și discuție în grup, care ajută grupurile diverse să valorifice la maximum procesul de generare a ideilor și creativitatea, să reducă disputele inutile și să obțină o perspectivă echilibrată și cuprinzătoare.
Cui se adresează?	Tuturor echipelor!
Când este necesar?	Etapa de pre-lansare [x] Companie în faza de creștere [x] IMM matur [x] Ori de câte ori aveți o problemă care necesită discuție sau brainstorming!
Ce vă oferă acest Ghid?	Veți obține o prezentare generală a procesului celor 6 pălării, precum și exemple de utilizare. Acest instrument prezintă bazele unui brainstorming de succes și constructiv în echipă. Idei mai complexe sunt prezentate în instrumentele următoare, însă fără o acceptare deplină a elementelor de bază, niciuna dintre ele nu va oferi rezultate utile.

Pasul 1:

Metodologia celor 6 pălării

Metoda celor șase pălării pornește de la ideea că oamenii gândesc și abordează problemele în moduri diferite, de exemplu, pornind de la fapte, emoții sau idei creative. Putem valorifica mai bine aceste moduri de gândire atunci când înțelegem perspectiva din care analizăm o problemă și ne organizăm ideile împreună cu echipa.

Aici intervine metoda celor șase pălării. Fiecare „pălărie” reprezintă un anumit mod de a privi și analiza o problemă, prezentat la Pasul 2. Atunci când „ne punem” o anumită pălărie, alegem să analizăm problema din perspectiva respectivă, iar întreaga echipă încearcă să gândească în același mod. Evident, nu aveți nevoie de pălării adevărate, de cele mai multe ori este suficient să spuneți, de exemplu, „Am o idee de Pălărie Galbenă” și să o prezentați.

**Pasul
2:****Ce reprezintă pălăriile?**

Pălăria Albă 	Aici identificați toate datele și informațiile cunoscute și necunoscute despre o problemă.	Pălăria Neagră 	Prin gândirea de tip „pălărie neagră”, analizați toate aspectele negative ale deciziei.
Pălăria Roșie 	Cu pălăria roșie, analizați problemele folosind intuiția, reacția instinctivă și emoțiile.	Pălăria Verde 	Pălăria Verde este destinată creativității.
Pălăria Galbenă 	Folosiți pălăria galbenă pentru a gândi pozitiv.	Pălăria Albastră 	Pălăria Albastră este destinată controlului procesului

**Pasul
3:****Cum se folosesc pălăriile**

Ca în orice sesiune de brainstorming, începeți prin a stabili obiectivul. În majoritatea cazurilor, acesta va fi problema sau subiectul pe care urmează să îl analizați împreună cu echipa.

Începeți aplicarea metodei celor șase pălării cu Pălăria Albastră. De regulă, aceasta este pălăria pe care o veți folosi cel mai puțin. Conducătorul echipei ar trebui să explice scopul discuției și modul în care se va desfășura exercițiul. De asemenea, participanții trebuie să știe că pot reveni oricând la Pălăria Albastră dacă au nevoie să clarifice modul în care se desfășoară procesul.

Pălăria Albastră	Pălăria Albă	Pălăria Roșie
Care este scopul acestei ședințe sau discuții? Ce proces vom utiliza? (inclusiv ordinea pălărilor) Cum va fi gestionată ședința sau discuția?	Ce știți despre subiectul Dvs.? Ce nu știți despre subiectul Dvs.? Concentrați-vă aici pe fapte și date (nu includeți raționamente, presupuneri, deducții sau judecăți de valoare)	Folosiți pălăria roșie pentru a vă exprima emoțiile și îngrijorările „instinctive”. Aceste emoții nu trebuie explicate (adică nu se întreabă „de ce simțiți asta?”) Notați toate emoțiile de tip „pălărie roșie” ale participanților și treceți mai departe.
Pălăria Neagră	Pălăria Galbenă	Pălăria Verde
Identificați problemele potențiale, amenințările, îngrijorările și cele mai pesimiste scenarii Nu o folosiți pentru reacții emoționale (de ex., „Mă simt foarte inconfortabil cu această idee”). Acestea țin de Pălăria Roșie	Gândiți-vă la beneficiile potențiale, oportunități și cele mai optimiste scenarii Nu o folosiți pentru reacții emoționale (de ex., „Îmi place enorm această idee!”). Acestea țin de Pălăria Roșie	Sunt încurajate ideile creative și neobișnuite

Pe cât posibil, echipa ar trebui să parcurgă împreună toate cele șase pălării. Atunci când folosiți o anumită pălărie, încercați să vă limitați la modul de gândire pe care aceasta îl reprezintă.

Pasul 4:

Exemplu de brainstorming cu cele 6 pălării

Situația: Dumneavoastră și echipa intenționați să deschideți un restaurant cu specific taco. Ați găsit un spațiu pe care l-ați putea lua în locațiune și renova. Înainte de a semna contractul, doriți să analizați toate aspectele acestei decizii.

Întreabă-ți echipa
 Iată diagrama elaborată de echipă

Pălăria Albastră	Pălăria Albă	Pălăria Roșie
● Obiectivul temei: să discutăm cât de potrivit este acest spațiu pentru restaurantul nostru de tacos / planul de afaceri ● Vom urma ordinea: albă > galbenă > neagră > roșie > verde	● Chiria este de 1000 USD ● Spațiul are un flux mare de pietoni ● Există parcare ● Suprafața este de 50 m² ● Anterior a funcționat aici un restaurant ● Spațiul nu a fost utilizat de 3 ani ● Nu știm dacă există o problemă cu mucegaiul ● Nu știm cât va costa încălzirea, având în vedere izolația veche ● Nu știm dacă au existat probleme cu vecinii. ● etc.	● Doug – chiria de 1000 USD mă neliniștește foarte mult ● Fred – nu mă simt confortabil până nu discutăm cu toți vecinii
Pălăria Neagră	Pălăria Galbenă	Pălăria Verde
● Spațiul este într-o stare proastă și necesită renovare – costuri mari ● Dacă închiriem și renovăm acum, vom	● Spațiul este exact ceea ce căutam ● Suprafața este suficient de mare pentru afacerea noastră, dar suficient	● Jane – Ce-ar fi să propunem cumpărarea spațiului, nu închirierea? ● Jane – Am putea face proprietarul partener, pentru a

deschide iarna – sezonul slab ● etc.	de mică pentru a ne permite renovarea ● etc.	reduce costurile de renovare? ● Jane – Ce-ar fi să închidem iarna și să economisim la încălzire?
---	---	---

După acest exercițiu, echipa poate considera că are o imagine suficient de clară asupra situației și poate lua o decizie. SAU poate ajunge la concluzia: „Îmi place foarte mult ideea propusă de Jane la Pălăria Verde, de a cumpăra spațiul în loc să îl luăm în locațiune. Să mai facem o rundă cu cele șase pălării și să analizăm această posibilitate.”

O altă variantă este ca echipa să considere că reacțiile exprimate la Pălăria Roșie sunt cele mai importante și că aceste preocupări trebuie clarificate – de exemplu, printr-o cercetare suplimentară. Rezultatele exercițiului vor depinde de situația concretă.

Pasul 5:

Câteva idei pentru Pălăria Albastră

Atunci când dumneavoastră și echipa folosiți Pălăria Albastră pentru a decide cum veți organiza discuția, este important să țineți cont de faptul că metoda celor șase pălării poate fi aplicată în mai multe moduri. Puteți folosi pălăriile într-o ordine stabilită dinainte sau puteți recurge la ele pe măsură ce apare necesitatea. De asemenea, le puteți parcurge în diferite ordine și puteți decide cât de strict doriți să aplicați regulile fiecărei pălării. Vă recomandăm să încercați mai multe variante și să o alegeți pe cea care vi se potrivește cel mai bine dumneavoastră și echipei.. Iată câteva exemple de abordări frecvente:

1. **Albă, Neagră, Galbenă, Roșie, Verde** – Dacă aveți deja o idee clar definită pe care doriți să o analizați, începeți cu Pălăria Albă și identificați tot ce știți și nu știți despre situație (aspectele necunoscute le puteți formula sub formă de întrebări, pentru a reveni ulterior asupra lor). Apoi parcurgeți pălăriile Neagră, Galbenă și Roșie pentru a analiza ideea principală. În final, încheiați cu Pălăria Verde, pentru a genera idei de soluționare a problemelor identificate sau de dezvoltare a ideilor apărute
2. **Începeți cu Verde** – Dacă nu știți exact ce idee doriți să analizați, începeți cu pălăria verde și generați o vreme idei îndrăznețe. Apoi

alegeți câteva idei de discutat și folosiți celelalte pălării pentru a le analiza și explora.

3. **Începeți cu Roșie** – Dacă știți că echipa are sentimente și emoții puternice față de o problemă, poate fi util să începeți cu Pălăria Roșie, pentru ca toate acestea să fie exprimate deschis. După ce ați consemnat toate informațiile de tip „pălărie roșie”, treceți la celelalte pălării cu mintea mai limpede.

Pentru a descărca fișa de lucru pentru metoda celor șase pălării gânditoare, accesați linkul sau scanați codul QR de mai jos:

<https://tinyurl.com/yys9v49t>



Capitolul 4: Instrumente pentru planificarea afacerii

Instrumentul 4.1 Analiza SWOT

De ce este util?	Analiza SWOT vă ajută să priviți dincolo de idei și entuziasm și să înțelegeți în mod obiectiv caracteristicile afacerii Dvs..
Cui se adresează?	Practic, tuturor! Persoanelor care intenționează să lanseze o afacere, antreprenorilor, managerilor – indiferent de etapa în care se află afacerea, o analiză obiectivă și realistă poate fi utilă oricui.
Când este necesar?	Etapa de pre-lansare [x] Companie în faza de creștere [x] IMM matur [] Oricând efectuați o autoevaluare a companiei sau a ideii Dvs.
Ce vă oferă acest ghid?	Veți afla ce este analiza SWOT, cum se realizează și cum să folosiți rezultatele pentru a lua decizii de afaceri mai bune.

Pasul 1:

Analiza SWOT

Analiza SWOT este un instrument care vă ajută să identificați punctele forte, punctele slabe, oportunitățile și amenințările unei întreprinderi sau ale unui proiect. Analiza poate fi realizată la nivelul întregii întreprinderi, pentru a evalua direcția generală în care aceasta se dezvoltă și pentru a facilita planificarea, sau la nivelul unui anumit proiect la care lucrați – de exemplu, o campanie de marketing. De asemenea, puteți realiza o „analiză SWOT personală” pentru a vă evalua pe dumneavoastră, partenerii sau echipa. Acest caz este prezentat în [Instrumentul 2.4: Analiza SWOT personală și de echipă](#).

De regulă, analiza SWOT este prezentată sub forma unui tabel, precum cel de mai jos..



Scopul analizei SWOT este să vă întrebați, împreună cu echipa, care sunt punctele forte, punctele slabe, oportunitățile și amenințările companiei sau ale proiectului și să le organizați într-o diagramă clară, pentru analiză.

Notă: factori interni vs. factori externi

Pentru a înțelege mai bine de unde provine fiecare factor, analiza SWOT este deseori împărțită în factori „interni” și „externi”. Punctele forte și punctele slabe sunt factori „interni”, deoarece, în general, țin de aspecte aflate sub controlul întreprinderii. De exemplu, „fluctuația ridicată a personalului” poate fi un punct slab, însă dumneavoastră și echipa puteți lua măsuri pentru a soluționa această problemă – prin urmare, este un factor intern.

Oportunitățile și amenințările sunt considerate factori „externi”, deoarece, în mare parte, nu se află sub controlul dumneavoastră. De exemplu, deschiderea unei afaceri concurente puternice chiar peste drum reprezintă o amenințare pe care nici dumneavoastră, nici echipa nu o puteți controla.

Nu este obligatoriu să priviți analiza SWOT prin prisma acestei delimitări între factorii interni și externi, însă ea poate ajuta la o mai bună organizare a ideilor în timpul brainstormingului și al lucrului în echipă.

**Pasul
2:****Identificarea punctelor forte**

Punctele forte sunt acele aspecte care reprezintă avantaje pentru întreprinderea dumneavoastră. Acestea pot include::

- ☐ Lucruri pe care compania le face bine;
- ☐ Valoarea distinctă pe care o puteți oferi clienților;
- ☐ Resurse interne – angajați calificați, procese bine organizate etc.;
- ☐ Active precum tehnologii specializate, proprietate intelectuală etc.

**Pasul
3:****Identificarea punctelor slabe**

Atunci când analizați punctele slabe ale companiei, trebuie să fiți cât mai lucid și autocritic posibil. Multora nu le place să vorbească despre punctele lor slabe, însă identificarea acestora este esențială pentru a le reduce sau elimina complet.

Pentru a vă identifica punctele slabe, porniți de la întrebarea simplă: „Ce ne împiedică să avansăm ca și companie?” Aspectele identificate pot include

- ☐ Resurse materiale sau financiare limitate;
- ☐ Domenii în care concurenții se descurcă mai bine;
- ☐ Lipsa de claritate a propunerii de valoare sau a strategiei de vânzare;
- ☐ Domenii în care nu aveți planuri bine definite.

**Pasul
4:****Identificarea oportunităților**

Ce factori din mediul în care activați vă pot ajuta să vă dezvoltați, să vă creșteți vânzările sau profitul și, în general, să obțineți rezultate mai bune? Răspunsurile la această întrebare reprezintă oportunitățile Dvs.

Acestea pot include:

Pasul 5:

- ☐ Condiții favorabile de piață – de exemplu, o piață insuficient deservită în zona dumneavoastră, concurență redusă etc.;
- ☐ Interesul ridicat al clienților pentru anumite caracteristici ale produsului dumneavoastră;
- ☐ Sprijin bun din partea comunității;
- ☐ Imagine favorabilă în presă sau mass-media ori rezultate bune ale activităților de marketing, care generează interes pentru afacerea dumneavoastră.

Identificarea amenințărilor

Atunci când analizați amenințările cu care se confruntă compania, este important să încercați să luați în considerare cea mai largă gamă posibilă de riscuri care v-ar putea periclita succesul.

Printre acestea se pot număra:

- ☐ intrarea unor noi concurenți pe piață;
- ☐ aspecte legate de reglementare, situația politică sau stabilitate, inclusiv corupția;
- ☐ informații negative în presă sau o percepție negativă în mass-media asupra întreprinderii ori a sectorului în care activați;
- ☐ schimbarea în sens negativ a atitudinii clienților.
- ☐

Pasul 6:

Exemplu de analiză SWOT

Vom parcurge acum o analiză SWOT pentru o companie exemplificativă – în cazul nostru, o mică pizzerie. Iată analiza realizată de compania noastră imaginară.

Puncte forte	Puncte slabe
Rețete autentice	Amplasament nefavorabil
Bucătar excelent	(nu în centru)
Clienți fideli	Marketing dezorganizat

Pasul
7:

	Nu oferim livrare
Oportunități	Amenințări
Orașul nostru este în creștere Tot mai mulți oameni iau masa în oraș	S-a deschis recent o nouă pizzerie cu livrare În apropiere s-a deschis un nou lanț de burgeri

Imediat ne putem forma o imagine a companiei noastre. Doar analizând informațiile din fața noastră, începem să observăm diverse măsuri pe care le putem lua pentru a crește vânzările companiei și a-i consolida viitorul.

Cum folosim rezultatele analizei SWOT

După finalizarea analizei, este util să examinăm pe rând fiecare dintre cele patru componente SWOT și să discutăm elementele identificate. În multe cazuri, simplul fapt că aceste aspecte sunt puse pe masă și discutate deschis este suficient pentru ca Dvs. și echipa să începeți să faceți planuri. În alte cazuri, o abordare mai structurată poate ajuta la valorificarea mai bună a rezultatelor. În linii generale, trebuie să vedem cum putem folosi punctele forte și oportunitățile și cum putem aborda punctele slabe și amenințările sau riscurile.

7.1 Valorificați punctele forte

Primul pas este să conștientizați că firma are puncte forte și să vă întrebați dacă le valorificați la maximum. Poate că nu promovați suficient rețetele autentice? Situația diferă de la o întreprindere la alta, însă întrebarea rămâne aceeași: ne valorificăm la maximum punctele forte? Dacă răspunsul este „nu”, cum le putem folosi mai bine?

7.2 Gestionati punctele slabe

Identificarea obiectivă a punctelor slabe și discutarea lor deschisă vă permit să găsiți soluții pentru a le elimina sau pentru a le reduce impactul. De exemplu, dacă activitățile de marketing sunt dezorganizate, ar trebui să lucrați la un plan de marketing. Unele puncte slabe, cum ar fi o amplasare nefavorabilă, sunt dificil de remediat sau nu pot fi soluționate în mod practic. Însă le puteți reduce impactul – de exemplu, prin introducerea serviciilor de livrare.

7.3 Valorificați oportunitățile

Identificarea oportunităților din jurul afacerii vă permite să discutați despre modul în care le puteți valorifica. Dacă multe persoane preferă să comande mâncare la pachet, ar trebui să luați în considerare introducerea serviciilor de livrare! În multe cazuri, oportunitățile pot fi folosite și pentru a compensa punctele slabe.

7.4 Atenuați impactului amenințărilor

Prin natura lor, amenințările sunt factori pe care nu îi puteți controla. Dacă un concurent intră pe piață, nu îl puteți împiedica. Însă, dacă sunteți conștienți de această amenințare, puteți elabora strategii pentru a-i reduce impactul și pentru a vă pregăti să îi faceți față.

Dacă în oraș urmează să se deschidă un restaurant dintr-un lanț, puteți pune mai mult accent în promovare pe faptul că afacerea dumneavoastră este una locală și pe legătura acesteia cu comunitatea. Bazați-vă pe clienții fideli și elaborați un plan de promovare și poziționare care să vă ajute să faceți față concurenței.

7.5 Punem toate elementele împreună

În multe cazuri, puteți folosi elementele dintr-o componentă a analizei SWOT pentru a răspunde problemelor identificate în alta. Pentru o scurtă

introducere în această abordare, consultați matricea strategiilor SWOT de

Puncte forte	Strategii Puncte forte – Oportunități Care dintre punctele forte pot fi folosite pentru a valorifica oportunitățile?	Strategii Puncte forte – Amenințări Care dintre punctele forte pot fi folosite pentru a atenua amenințările identificate?	
Puncte slabe	Strategii Puncte slabe – Oportunități Ce acțiuni puteți întreprinde pentru a reduce sau elimina punctele slabe ale companiei, pe baza oportunităților	Strategii Puncte slabe – Amenințări Cum puteți reduce punctele slabe ale companiei pentru a atenua sau evita amenințările cu care vă	

mai jos.

Acesta este doar un exemplu al tipurilor de întrebări și strategii pe care le puteți extrage din analiza SWOT. Fiecare companie și echipă este diferită, așa că preluați și folosiți elementele care vi se potrivesc cel mai bine!

Instrumentul 4.2 Lean Canvas

De ce este util?	Vă permite să definiți rapid principalele elemente ale modelului dumneavoastră de afaceri și să identificați ipotezele-cheie privind noua întreprindere, noul produs sau serviciu. În loc să petreceți luni întregi scriind un plan de afaceri bazat pe teorie, acest document vă permite să începeți testarea noii idei de afaceri în câteva zile.
Cui se adresează?	Organizațiilor noi (startupuri) sau companiilor care testează un produs/serviciu nou.
Când este necesar?	Etapa de pre-lansare [x] Companie în faza de creștere [x] IMM matur [x] Atunci când stabiliți ce să vindeți și cum să vindeți.

Ce vă oferă acest Ghid?

Acest instrument prezintă pașii necesari pentru completarea și utilizarea modelului Lean Canvas.



Pasul 1:

Pregătirea informațiilor pentru Lean Canvas

Înainte de a completa modelul Lean Canvas, singur sau în echipă, este recomandat să colectați informații și relatări despre problema pe care produsul/serviciul Dvs. urmărește să o rezolve. Instrumentul „Interviul privind problema” oferă o structură detaliată pentru colectarea acestor informații (consultați [Instrumentul 4.3: Interviuri privind problemele clienților](#)). Dacă nu aveți posibilitatea de a realiza interviuri privind problema înainte de a începe completarea Lean Canvas, este important să aveți un răspuns clar la următoarele întrebări:

- ☐ Cine va cumpăra acest produs sau serviciu?
- ☐ Ce problemă sau dificultate a clientului meu rezolvă acest produs/serviciu?
- ☐ De ce dorește clientul meu ca această problemă să fie rezolvată?

**Pasul
2:**

Pregătirea materialelor

Materiale:

1. Șablonul Lean Canvas (hârtie A3 sau mai mare);
2. Marker negru cu vârf subțire;
3. Notițe autoadezive verzi (7 cm × 7 cm);
4. Notițe autoadezive roz (7 cm × 7 cm).

Tipăriți sau desenați un Lean Canvas pe o foaie de format A3 sau mai mare (este potrivită și o foaie de flipchart așezată orizontal). Puteți scrie direct pe Lean Canvas, însă vă recomandăm să folosiți foițe adezive de două culori și un marker negru, pentru a organiza diferitele tipuri de informații.

Dacă aveți foițe adezive verzi și roz, atunci când adăugați informații pe Lean Canvas folosiți foițele „verzi” pentru informațiile pe care le-ați testat deja și ați confirmat că sunt adevărate. Folosiți foițele „roz” pentru informațiile bazate pe presupunerile dumneavoastră despre ceea ce credeți că este adevărat. La prima completare a Lean Canvas, este firesc ca cea mai mare parte a acestuia să fie acoperită cu foițe „roz” – nu este nicio problemă. Aceste foițe roz reprezintă riscuri pentru afacerea dumneavoastră. Obiectivul este apoi să reduceți riscurile afacerii, verificând dacă presupunerile dumneavoastră (foițele roz) sunt adevărate sau false și completând treptat Lean Canvas cu fapte confirmate (foițele verzi).

Pe fiecare foiță adezivă puteți scrie un cuvânt sau o expresie ori, și mai bine, puteți face un mic desen care să reprezinte ideea respectivă. De exemplu, dacă notați că „problema” clientului este legată de timpul prea mare de așteptare pentru un serviciu, puteți desena un ceas pe foița adezivă.

În continuare, vom completa Lean Canvas, rubrică cu rubrică, folosind foițele adezive.

**Căsuța
1:**

Segmentele de clienți

Succesul afacerii depinde de capacitatea de a rezolva problema clientului – de aceea vă va plăti. Produsul sau serviciul Dvs. va rezolva în cele din urmă problemele (sau va împlini dorințele) clienților. Prin urmare, începem completarea Lean Canvas prin definirea a 1–3 „segmente” sau tipuri de clienți.

Căsuța
2:

- ☐ Cine va cumpăra produsul sau serviciul Dvs.?

Exemplu: „Profesioniști din mediul de afaceri urban” sau „Manageri de magazine de îmbrăcăminte”

Grupați clienții în funcție de problemele sau dorințele lor. De exemplu, un restaurant poate include clienții bărbați și femei în același grup, deoarece ambele categorii iau masa la restaurant în egală măsură. Un magazin de îmbrăcăminte, în schimb, i-ar grupa diferit.

Nu vă limitați la gruparea clienților după vârstă, gen sau locație – gândiți-vă cine are probleme similare legate de produsul pe care intenționați să îl vindeți. Aceasta vă va ajuta să definiți ulterior soluția și strategia de marketing optime.

Problema

Gândiți-vă la viața clientului înainte ca acesta să afle despre produsul sau serviciul Dvs.. Cu ce se confruntă? Ce își dorește cel mai mult? Fiți cât mai specific atunci când definiți problema pe care o veți rezolva pentru client, luând în considerare atât care este problema, cât și de ce reprezintă o problemă.

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

Exemplu: „Clienții restaurantelor din acest oraș așteaptă prea mult să fie serviți” sau „Femeile cu vârsta între 25 și 35 de ani nu au opțiuni de îmbrăcăminte de calitate în oraș.”

O modalitate excelentă de a stabili ce să includeți în această secțiune este realizarea „interviurilor privind problema” ([Instrumentul 4.3: Interviuri privind problemele clienților](#)). În cadrul acestor discuții cu potențialii clienți, puteți pune întrebări despre dificultățile cu care se confruntă în prezent.

Căsuța
3:

Soluția

„Soluțiile” Dvs. sunt produsele sau serviciile pe care le oferiți. Este posibil ca clienții să plătească pentru unele „soluții” și să primească altele gratuit. Definiți cel puțin o soluție pentru fiecare problemă identificată. Nu notați soluții care nu sunt legate de o problemă a clientului – **nu puteți rezolva o problemă pe care clientul nu o are.**

- ☐ Cum veți rezolva problemele clienților?

**Căsuța
4:**

Exemplu: „Rezervări sau precomenzi online la restaurant” sau „Îmbrăcăminte din bumbac rezistent, cu o durată de utilizare de peste 5 ani”

Valoarea unică oferită clientului

În timp ce soluția reprezintă „ce” le oferiți clienților, valoarea oferită explică „de ce” acest lucru este important pentru ei. Atunci când ați discutat cu potențialii clienți despre problemele cu care se confruntă în prezent, de ce îi afectau atât de mult aceste probleme? Ce emoții negative le provocau?

Valoarea oferită descrie emoțiile pozitive și rezultatele de care beneficiază clienții atunci când cumpără produsul sau serviciul dumneavoastră. Acesta este adevăratul motiv pentru care clienții cumpără de la dumneavoastră. Este posibil ca și alte întreprinderi să ofere aceeași valoare, însă valoarea oferită de dumneavoastră ar trebui să fie „unică” în comparație cu soluția pe care clienții o folosesc în prezent.

❑ Cum se îmbunătățește viața clienților datorită soluției pe care le-o oferiți?

Exemple: „O ieșire la restaurant fără griji” sau „Mai puține cumpărături, economisind timp și bani”.

**Căsuța
5:**

Canalele

Canalele descriu modul în care stabiliți conexiuni. Este util să definim două tipuri de „canale”, de producție și de marketing.

5.1 Canalele de producție

Canalele de producție descriu modul în care produsul sau serviciul ajunge la client. Aceasta este o scurtă notă care explică de unde colectați resursele, cum realizați produsul sau pregătiți serviciul și cum livrați soluția clientului.

5.2 Canalele de marketing

Canalele de marketing descriu instrumentele și platformele pe care le veți folosi pentru a informa clienții despre produsele și serviciile Dvs.. O modalitate excelentă de a identifica canalele de marketing potrivite este să îi întrebați pe potențialii clienți unde caută o soluție la problema

**Căsuța
6:**

identificată. Caută pe Google? Întreabă într-un grup de Facebook? Merg la supermarket? Participă la o expoziție de afaceri? Locul în care clienții caută o soluție este, de regulă, cel mai bun loc pentru a vă prezenta produsul sau serviciul.

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

Exemplu: „Pagini și reclame pe Facebook și Tripadvisor” sau „Stand la o expoziție de modă”

Sursele de venit

Sursele de venit reprezintă diversele modalități prin care câștigați bani. De regulă, aici sunt stabilite prețurile produselor și serviciilor pe care le oferiți. Tot aici este descris modul în care vindeți produsele, de exemplu prin abonamente lunare, produse cumpărate o singură dată sau pachete care includ mai multe produse.

În plus, unele întreprinderi generează produse secundare valoroase în procesul de realizare a produsului sau de prestare a serviciului, de exemplu resturi de materiale, date sau cunoștințe. În anumite situații, aceste produse secundare pot fi vândute altor persoane pentru a genera venituri suplimentare. De exemplu, un tâmplar poate vinde mobilă clienților, iar rumegușul – producătorilor de peleți pentru sobe. Un alt exemplu ar fi o firmă de consultanță care le oferă contra plată clienților consultanță în marketing, iar ulterior reunește rezultatele cercetărilor sale într-o carte sau într-un curs și îl vinde publicului..

- ☐ Cum va câștiga bani afacerea Dvs.?

Exemplu: „Ofertă specială pentru prânz – 89 MDL” sau „Abonament lunar pentru livrarea la domiciliu a două articole de îmbrăcăminte pe lună”.

**Căsuța
7:**

Structura costurilor

Costurile afacerii pot fi împărțite în trei categorii: costuri de lansare, costuri fixe lunare și costuri variabile.

Costurile de lansare sunt investițiile unice necesare pentru a porni afacerea sau pentru a face următorul pas în dezvoltarea companiei. Acestea pot include achiziționarea de echipamente noi sau plata unui curs de acreditare.

Costurile fixe lunare sunt cheltuielile care nu variază în funcție de numărul de produse sau servicii furnizate. Exemple sunt salariile lunare

**Căsuța
8:**

sau chiria. Chiar dacă aceste costuri se pot modifica de la o lună la alta, veți plăti aceeași sumă indiferent dacă vindeți o singură unitate sau 500.

Costurile variabile sunt cele influențate de numărul de unități vândute. De exemplu, ambalajul este un cost variabil – cheltuiți 15 MDL pentru o cutie când vindeți un produs și 300 MDL pentru 30 de cutii când vindeți 30 de produse. Dacă nu ați vinde niciun produs, nu ați cheltui nimic pe cutii (dar ați plăti în continuare cheltuiala „fixă” a chiriei pentru spațiul de producție).

☐ Cum va cheltui bani afacerea Dvs.?

Exemplu: „15.000 MDL pentru un cuptor industrial” sau „70 MDL per produs pentru livrare”

Indicatorii-cheie

Aceștia sunt cei mai importanți indicatori pe care trebuie să îi măsurați și să îi monitorizați în cadrul afacerii. Prin identificarea lor, puteți stabili standardele și rezultatele așteptate ale afacerii. Cei 3–5 „indicatori” pe care îi urmăriți cel mai atent ar trebui să fie cei care influențează direct succesul afacerii.

De exemplu, dacă știți că pentru clienți este o problemă importantă să aștepte 15 minute sau mai mult pentru a-și primi comanda și că aceștia doresc să aștepte cel mult 10 minute, unul dintre „indicatorii-cheie” ar putea fi menținerea unui timp mediu de așteptare sub 10 minute. Dacă media este de cel mult 10 minute, aveți rezultate bune în acest domeniu și vă puteți concentra asupra îmbunătățirii altor aspecte ale afacerii. Dacă timpul de așteptare este de 13 minute, acesta este un semnal de alarmă și știți că trebuie să identificați cauza timpului mare de așteptare și să soluționați problema.

Odată ce ați identificat cei mai importanți 3–5 indicatori care trebuie măsurați, puteți concentra atenția echipei asupra aspectelor care vor influența succesul afacerii.

Luați în considerare selectarea unor indicatori legați de modul în care soluționați problema cea mai frustrantă pentru clienți sau de factorii care determină dacă prestarea unui serviciu este profitabilă sau nu.

☐ Cum definește întreprinderea dumneavoastră succesul?

Exemplu: „250 de clienți noi pe lună” sau „Menținerea ratei de returnare a produselor la cel mult 5%”.

**Căsuța
9:****Avantaj inechitabil**

Un avantaj cu adevărat sustenabil pentru afacerea ta este unul pe care concurenții nu îl pot cumpăra. Poate că acum ai cele mai bune echipamente, dar acest avantaj durează doar până când, peste șase luni, un concurent va cumpăra echipamente mai bune. Poate că ai un preț mai mic, dar numai până când un concurent va găsi o modalitate de a vinde și mai ieftin decât tine. Poate că astăzi ai mai multă pasiune, dar în afaceri vor veni și perioade dificile, iar în curând un alt tânăr antreprenor îți va depăși nivelul de „pasiune”. În loc să te concentrezi pe a fi „mai bun” decât concurenții, concentrează-te pe a fi „diferit”.

Avantajul tău inechitabil descrie modul în care afacerea ta valorifică un element unic, pe care îl are deja sau pe care dorești să îl dezvolti și pe care nimeni nu îl poate copia rapid. Este „inechitabil” deoarece puțini oameni, dacă există vreunul, au acces la acest avantaj. Exemplele pot include o relație importantă, o experiență relevantă sau cultura organizațională a companiei tale. Indiferent de câți bani ar avea concurenții, aceștia nu pot schimba faptul că ești vărul unui expert din domeniu, că ai petrecut 10 ani în Germania perfecționându-ți meseria sau că angajaților tăi le place să vină la serviciu și au încredere unii în alții. Identificând și protejând astfel de avantaje, poți spori siguranța pe termen lung a companiei tale.

☐ Ce ai deja sau ce vei dezvolta și concurenții nu pot cumpăra?

Exemple: „Ucenicie de 8 ani alături de un lider din domeniu” sau „Sisteme de instruire și dezvoltare a angajaților”.

.

**Pasul
3:****Testarea**

Felicitări! Felicitări! Până acum, ați completat modelul cu o serie de foițe adezive verzi și roz, care reprezintă strategia dumneavoastră pentru lansarea sau reinventarea afacerii. Acesta este un prim pas important pentru identificarea produsului potrivit și stabilirea planului de marketing și a planului operațional pentru afacerea dumneavoastră. Dar este doar primul pas.

Chiar mai important decât completarea primului Lean Canvas este testarea acestuia. După cum am menționat anterior, toate foițele roz de pe model (presupunerea dumneavoastră despre ceea ce credeți că au nevoie clienții sau despre modul în care va funcționa afacerea) reprezintă amenințări pentru continuitatea pe termen lung a afacerii. Unele dintre acestea sunt deosebit de importante, cum ar fi cele din rubrica „Problema”. Totuși, toate foițele roz trebuie validate și transformate în foițe verzi (fapte confirmate).

Pentru a începe testarea strategiei de afaceri, selectați câte 1–3 foițe roz despre care considerați că vor avea cel mai mare impact asupra direcției

**Pasul
4:**

În care se va dezvolta întreprinderea (adică, dacă presupunerea pe care ați notat-o nu este adevărată, este posibil ca ideea de afaceri să nu funcționeze). Discutați cu clienții, colaborați cu alte persoane din domeniul dumneavoastră sau creați produse pentru testare, pentru a începe să vă validați presupunerile, una câte una, până când modelul va fi completat în întregime cu foite verzi.

Transformarea într-un plan de afaceri

După ce majoritatea, dacă nu toate, presupunerilor inițiale din Lean Canvas au fost validate și ați început să testați sau să vindeți produsul, poate fi util să transformați strategia prezentată pe o singură pagină în Lean Canvas într-un plan de afaceri mai detaliat. Dacă doriți să atrageți investiții, de regulă, este necesar un plan de afaceri. Atunci când redactați planul de afaceri, puteți prelua informațiile din rubricile Lean Canvas și le puteți utiliza pentru a-i contura structura, după cum este prezentat mai jos..

Secțiunea planului de afaceri	Secțiunea Lean Canvas
1) Coperta	
2) Rezumat executiv	Propunerea de valoare și testarea
3) Descrierea companiei	Segmentele de clienți, problema și soluția
4) Piața	Segmentele de clienți
5) Analiza SWOT și PESTLE	
6) Produse și servicii	Soluția și sursele de venit
7) Marketing și vânzări	Propunerea de valoare și canalele de marketing
8) Activitatea operațională	Canalele de producție
9) Proprietatea și conducerea	
10) Evaluarea și atenuarea riscurilor	Indicatorii-cheie, avantajul competitiv exclusiv și testarea

	11) Planul de acțiuni	
	12) Bugetul și analiza pragului de rentabilitate	Structura costurilor și sursele de venit
	13) Solicitarea de finanțare	
	14) Echipa	
	15) Anexe	

Instrumentul 4.3 Interviu cu clienții pentru identificarea problemelor

De ce este util?	Cele mai mari riscuri pentru afacerea Dvs. sunt înțelegerea greșită sau presupunerile eronate cu privire la problemele, nevoile și dorințele potențialilor clienți. Acest exercițiu contribuie la reducerea acestor riscuri și vă oferă informații extrem de valoroase, care vă vor ajuta să dezvoltați produsul potrivit și procesele de vânzare adecvate.
Cui se adresează?	Tuturor celor care conduc o afacere și intenționează să lanseze o întreprindere nouă, un produs nou sau o nouă campanie de marketing.
Când este necesar?	Etapa de pre-lansare [x] Companie în faza de creștere [x] IMM matur [x] La lansarea unei companii noi sau a unei inițiative de proiect.
Ce vă oferă acest Ghid?	Acest Ghid vă va ajuta să identificați problemele cu care se confruntă potențialii clienți, de ce acestea reprezintă o problemă și cum sunt soluționate în prezent.

De completat înainte de interviurile privind problema:

Probleme de rezolvat:	Cine se confruntă cu aceste probleme:
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

De completat după interviurile privind problema

Segmente de clienți:	Probleme / Provocări / Disconforturi:
1 Capacitatea de plată:	1 Intensitatea problemei:
2 Capacitatea de plată:	2 Intensitatea problemei:
3 Capacitatea de plată:	3 Intensitatea problemei:
4 Capacitatea de plată:	4 Intensitatea problemei:
5 Capacitatea de plată:	5 Intensitatea problemei:

Pasul 1:**Identificați problema care trebuie soluționată**

Enumerați problemele, nemulțumirile sau dificultățile potențialilor clienți pe care intenționați să le soluționați. Înscrieți-le în rubrica „Probleme care trebuie soluționate”.

Dacă nu aveți încă o idee concretă despre produsele sau serviciile pe care le veți vinde, gândiți-vă la provocările sau problemele cu care se confruntă și pe care încearcă să le rezolve oamenii de pe piața vizată. Și mai bine este dacă acești potențiali clienți plătesc deja pentru o soluție, dar nu sunt mulțumiți de soluțiile disponibile în prezent.

Pasul 2:**Identificați cine se confruntă cu problema (potențialii clienți)**

Pentru a înțelege pe deplin problema pe care încercați să o rezolvați, trebuie să înțelegeți persoana sau organizația care se confruntă cu ea. La rubrica „Cine se confruntă cu aceste probleme”, descrieți cât mai concret potențialul client sau potențialii clienți care se confruntă cu problemele deja identificate. La poziția nr. 1, indicați categoria sau descrierea potențialilor clienți care se confruntă cu problema înscrisă la poziția nr. 1 din coloana din stânga. Procedați în același mod pentru celelalte poziții.

Pasul 3:**Pregătiți-vă pentru interviu**

Interviurile privind problemele sau, altfel spus, discuțiile cu potențialii clienți despre nevoile și problemele acestora le oferă antreprenorilor o modalitate structurată de a învăța direct de la piață. Veți afla dacă aspectele pe care le considerați probleme ale clienților sunt într-adevăr percepute de potențialii clienți drept probleme sau dificultăți care trebuie soluționate. În cadrul unui „interviu privind problemele”, adică al unei scurte discuții cu un potențial client, ar trebui să încercați să înțelegeți cinci lucruri:

1. Care este problema clientului meu?
2. De ce reprezintă aceasta o problemă?
3. Cine are această problemă?
4. Cum rezolvă în prezent această problemă?
5. Ce nu este suficient de bun la soluțiile actuale?

Ar trebui să realizați cel puțin zece interviuri privind problema înainte de a decide cum să mergeți mai departe. Totuși, vă încurajăm să continuați să realizați câteva astfel de interviuri la fiecare șase luni, pentru a fi mereu la curent cu nevoile actuale ale clienților și cu dorințele lor în schimbare.

**Pasul
4:**

Informațiile obținute din interviurile privind problema vă vor permite ulterior să alegeți ce produse și servicii să oferiți, la ce preț să le vindeți, cum să vă promovați afacerea și cum să vă păstrați clienții fideli.

Stabiliți obiectivul și ipoteza interviurilor

Înainte de a începe interviurile cu potențialii clienți despre problemele cu care aceștia se confruntă, trebuie să stabiliți mai întâi ce anume doriți să aflați și ce ipoteză doriți să verificați.

Obiectivul trebuie să precizeze ce informații concrete doriți să obțineți de la potențialii clienți sau ce anume doriți să înțelegeți în urma discuțiilor cu aceștia.

Ipoteza trebuie să estimeze câți dintre potențialii clienți intervievați ar trebui să răspundă într-un anumit mod pentru a confirma ceea ce doriți să aflați. De exemplu, dacă Angela și-ar propune „să afle dacă persoanele cu venituri mari din oraș caută sau au căutat în mod activ produse pentru a găti acasă preparate din bucătării mai puțin cunoscute”, ipoteza sa ar putea fi: „cel puțin două dintre cele cinci persoane cu venituri mari pe care le voi intervieva au căutat și au cumpărat anterior produse alimentare exotice pentru a găti acasă”. Dacă trei dintre cele cinci persoane interviuate confirmă acest lucru, Angela va avea un indiciu că există o „nevoie” pentru a cărei satisfacere potențialii săi clienți sunt dispuși să plătească. Dacă niciuna sau doar una dintre persoanele interviuate spune că a căutat anterior astfel de produse în piață, Angela va trebui să identifice o altă problemă sau un alt grup de clienți căruia să i se adreseze.

**Pasul
5:**

Pregătiți întrebările pentru interviu

Este util să pregătiți din timp întrebările pe care doriți să le adresați, astfel încât în fiecare interviu să obțineți răspunsuri la întrebările care contează cel mai mult. Totuși, nu trebuie să vă limitați la întrebările pregătite. Dacă persoana interviuată spune ceva interesant despre cum s-a simțit, cum a încercat anterior să rezolve problema sau ce anume o preocupă, adresați întrebări suplimentare pentru a afla mai multe și a înțelege mai bine nevoile sale.

Întrebările trebuie să fie deschise și să încurajeze persoana interviuată să vorbească despre experiențele, emoțiile și impresiile sale din situațiile în care s-a confruntat cu problema pe care încercați să o soluționați. Începeți cu întrebări generale și treceți treptat la întrebări mai concrete, legate direct de ceea ce doriți să aflați.

Iată un exemplu de scenariu pe care îl puteți folosi sau adapta pentru propriul interviu privind problema:

1. Care este cea mai dificilă parte legată de [problemă]?
2. Îmi puteți povesti despre ultima dată când s-a întâmplat acest lucru?
3. De ce a fost dificil?
4. Ce ați făcut, dacă ați făcut ceva, pentru a rezolva această problemă?
5. Ce nu vă place la soluțiile pe care le-ați încercat?

**Pasul
6:**

Elaborați un plan

Înainte de a-i intervieva pe potențialii clienți, elaborați un plan privind persoanele cu care veți discuta și modul în care veți ghida conversația. Țineți cont de grupul-țintă identificat drept potențiali clienți. În timpul pregătirii, rețineți următoarele:

Recomandări:

- ☐ **Nu pierdeți din vedere obiectivul.** Atunci când discutați cu un potențial client, asigurați-vă că, la sfârșitul conversației, aveți suficiente informații pentru a confirma sau infirma ipoteza formulată.
- ☐ **Discutați față în față.** Încercați să aveți o conversație deschisă cu potențialul client și să aflați despre experiențele sale anterioare, reacțiile sale emoționale și situațiile în care s-a confruntat cu

problema. Cel mai bun mod de a obține astfel de informații este printr-o discuție directă, față în față.

- ❑ **Ascultați, puneți întrebări și faceți notițe.** Pe parcursul conversației, ar trebui să vorbiți mai puțin de 20% din timp. Scopul interviului este să aflați cât mai multe și să ascultați potențialul client. Veți avea timp să vorbiți despre propria ofertă mai târziu.

Ce este bine să evitați:

- ❑ **Nu încercați să vindeți.** Acesta nu este momentul să prezentați produsul sau serviciul dumneavoastră drept soluție pentru client. Dacă faceți acest lucru, puteți influența răspunsurile persoanei intervievate în favoarea produsului sau serviciului dumneavoastră. Aceasta vă poate spune că problema este importantă și că ar cumpăra soluția propusă, dar ulterior să nu fie dispusă să plătească pentru ea. De aceea, este mai bine să aflați cum rezolvă în prezent problema și să lăsați prezentarea ofertei pentru mai târziu.
- ❑ **Nu vă concentrați pe viitor.** Clientul știe despre viitor cam tot atât cât știți și dumneavoastră – nimic. Un potențial client bine intenționat vă poate spune că, în viitor, ar fi dispus să plătească pentru o anumită soluție sau să aloce timp pentru a-și rezolva problema. Este însă mult mai important să aflați dacă a încercat deja să rezolve problema și cum a procedat. Faptele sunt mai importante decât presupunerile. Afirmatia „Cred că în viitor voi cumpăra mai multe produse alimentare ecologice” poate fi doar o presupunere. Este mai important să aflați dacă persoana respectivă a cumpărat și a consumat astfel de produse în trecut, cât de des le-a cumpărat și cât a plătit pentru ele. Un potențial client poate spune că ar dori să cumpere produse alimentare ecologice, dar, atunci când va trebui efectiv să le cumpere, această dorință poate să nu fie suficientă pentru a-l determina să plătească mai mult decât pentru produsele convenționale.
- ❑ **Nu prelungiți inutil interviul.** Un interviu ar trebui să dureze între cinci și cincisprezece minute. Nu este bine să irosiți timpul potențialului client, așa că adresați întrebările necesare într-un mod cât mai eficient. Dacă persoana intervievată dorește să continue discuția și să vă ofere mai multe informații, puteți prelungi conversația.

❑

Elemente-cheie pentru un interviu reușit:

1. **Acordați atenție reacțiilor emoționale.** Emoțiile asociate problemei pe care potențialii clienți încearcă să o evite sau soluției pe care o caută vor fi importante mai târziu, atunci când veți încerca să îi convingeți să cumpere produsul sau serviciul dumneavoastră. De exemplu, dacă oamenii spun că le este „teamă” deoarece „nu au încredere” în concurentul dumneavoastră, ulterior le puteți oferi

„siguranța de a lucra cu un partener de încredere”. Notați reacțiile emoționale exprimate în timpul interviurilor

2. **Aflați cât îi costă soluția actuală.** Dacă potențialul client încearcă deja să-și rezolve problema, aflați cât timp, câți bani și cât efort investește pentru a găsi sau utiliza o soluție. Aceste informații vă vor ajuta ulterior să estimați cât ați putea cere pentru soluția dumneavoastră sau cât timp ar fi dispus clientul să aloce pentru a beneficia de aceasta.
3. **Aflați cum își caută soluțiile.** Discută cu prietenii și familia? Caută pe internet? Merg la piața locală? Modul și locurile în care potențialii clienți caută în prezent soluții pentru problema lor vă vor ajuta ulterior să stabiliți unde ar fi cel mai potrivit să vă promovați produsul sau serviciul.
4. **Discutați despre mai multe situații în care s-au confruntat cu problema.** Este posibil ca problema să fi fost dificilă tocmai pentru că s-a manifestat diferit de fiecare dată. Încercați, prin urmare, să aflați și să notați cel puțin trei situații distincte în care potențialul client s-a confruntat cu problema și a încercat să o rezolve.
5. **Folosiți metoda „5 de ce?” pentru a ajunge la cauza problemei.** Pentru a înțelege mai bine nevoia și dificultatea reală asociate problemei pe care doriți să o soluționați, adresați potențialului client, pe rând, cinci întrebări care pornesc de la „de ce?”.

Pasul 7:

Realizați cel puțin 5 interviuri privind problema

Folosind scenariul și planul elaborate ca ghid, discutați cu cel puțin cinci potențiali clienți despre dificultățile cu care se confruntă în legătură cu problema pe care afacerea Dvs. intenționează să o rezolve.

Pasul 8:

Grupați potențialii clienți pe segmente

După ce ați analizat notițele din interviuri, grupați potențialii clienți și identificați nevoile specifice ale fiecărui grup. Persoanele dintr-un anumit grup sau „segment de clienți” nu sunt neapărat unite de aceeași vârstă, localitate sau trăsături de personalitate, ci de faptul că se confruntă cu aceeași problemă, sunt nemulțumite de situația existentă și își doresc o soluție.

Pentru fiecare segment de clienți, indicați dacă are o capacitate „mare”, „medie” sau „redușă” de a plăti pentru o soluție. Deocamdată, această apreciere se va baza pe propria dumneavoastră intuiție sau presupunere. De asemenea, apreciați „intensitatea problemei” cu care se confruntă fiecare segment – cu alte cuvinte, cât de mari sunt dificultățile și

disconfortul pe care problema le creează potențialilor clienți: „ridicate”, „medii” sau „reduse”.

Pasul 9:

Realizați încă cel puțin 5 interviuri

Pornind de la ceea ce ați aflat în interviurile anterioare și de la segmentele de clienți pe care le-ați identificat, ajustați întrebările și selectați persoanele pe care doriți să le intervievați în continuare. Dacă un anumit segment pare mai promițător, discutați cu mai mulți potențiali clienți din acel segment pentru a înțelege mai bine problemele cu care se confruntă în prezent și ceea ce își doresc. După încheierea interviurilor, analizați din nou segmentele de clienți.

Pasul 10:

Alegeți segmentul de clienți și problema pe care doriți să o rezolvați

Pe baza informațiilor obținute în timpul interviurilor și a segmentelor de clienți identificate, selectați cel mult trei probleme principale pe care doriți să le soluționați prin noua afacere sau prin noul produs. În situația ideală, veți identifica un segment de clienți foarte bine definit, cu o capacitate „mare” de plată, care se confruntă cu o problemă concretă și resimțită ca fiind foarte importantă. Într-o asemenea situație, șansele de a putea vinde o soluție clienților din segmentul respectiv sunt mai mari.

Un alt aspect important este să aflați dacă acești clienți încearcă deja să rezolve problema sau plătesc deja pentru o soluție. Dacă potențialii clienți nu caută o soluție pentru problema pe care ați identificat-o, probabil vă va fi dificil să îi convingeți să plătească pentru soluția dumneavoastră.

Instrumentul 4.4 Elaborarea bugetului operațional

De ce este util?	Planificarea atentă este cheia pentru obținerea profitului, iar profitul este cheia succesului în afaceri. Unul dintre cele mai importante instrumente de planificare pentru compania Dvs. este bugetul operațional.
Cui se adresează?	Tuturor proprietarilor de afaceri.
Când este necesar?	Etapa de pre-lansare [x] Companie în faza de creștere [x] IMM matur [x] Nu este niciodată prea devreme sau prea târziu să vă conduceți afacerea pe baza unui plan.
Ce vă oferă acest ghid?	O prezentare a modului de elaborare a bugetului operațional și recomandări privind utilizarea acestuia pentru a conduce o afacere profitabilă.

Pasul 1:

Ce este bugetul?

Majoritatea oamenilor asociază bugetul cu gospodăria. Vă cunoașteți veniturile și cheltuielile și puteți planifica, în linii mari, cât puteți cheltui în fiecare lună și când trebuie să economisiți. Bugetul unei afaceri funcționează în mare parte la fel! Acesta este instrumentul în care urmăriți veniturile și cheltuielile, faceți prognoze, stabiliți ținte și planuri! Fără ținte pentru viitor, nu vă puteți măsura succesele și nu puteți decide când este nevoie de o schimbare. Pe scurt, bugetul operațional este harta Dvs. către profit.

Mulți oameni își țin bugetul personal „în minte”. Ei se gândesc: „Îmi cunosc salariul și cheltuielile de bază (chirie, utilități, mâncare etc.), nu am nevoie să le notez.” Mulți proprietari de afaceri procedează la fel și încearcă să își conducă compania „instinctiv”. Deși bugetul lunar al gospodăriei îl puteți ține în minte, bugetul companiei TREBUIE să fie consemnat în scris.

Rețineți: bugetul NU este un document contabil și nu ține de atribuțiile contabilului. Contabilii (în special în Moldova) sunt experți în cifre, concentrați pe raportarea către stat. Ei nu știu ce presupune conducerea afacerii Dvs. – ci doar cum să raporteze ceea ce faceți, bine sau rău. Conducerea afacerii este responsabilitatea Dvs., așa că trebuie să vă elaborați și să vă țineți singur bugetul, pînă la urmă, **sunt banii Dvs..**

**Pasul
2:**

De ce aveți nevoie de un buget operațional

Mia întâi, să clarificăm un lucru. În afaceri aveți o singură sarcină – să fiți profitabil. Din profit vă asigurați propriul venit, vă plătiți angajații și vă puteți continua afacerea pe care ați dorit să o construiți. Fără profit, afacerea rămâne doar un hobby care, mai devreme sau mai târziu, va dispărea. Bugetul este harta care vă conduce spre profitabilitate. Dacă o urmați, veți ajunge la destinație. Fără ea, riscați să vă pierdeți direcția..

După ce ați elaborat bugetul, începeți să vă stabiliți obiectivele, cât trebuie să vindeți, cât ar trebui să fie costurile, cât ar trebui să cheltuiți pentru forța de muncă etc. Odată stabilite aceste obiective, completați bugetul pentru fiecare perioadă bugetară (a se vedea Pasul 3), astfel încât să puteți urmări rezultatele obținute. În acest fel, veți putea observa din timp problemele și veți putea interveni pentru a le corecta. Fără acest proces continuu de stabilire a obiectivelor, evaluare a rezultatelor și ajustare, vă veți conduce afacerea fără să știți cu adevărat în ce direcție merge.

Pentru aceasta, aveți nevoie de un buget scris, pe care să îl actualizați periodic. Forma bugetului poate varia în funcție de domeniul în care activați, iar pe internet puteți găsi modele utile. Ca exemplu, consultați fișa de lucru „Bugetul operațional”.

Îl puteți găsi la acest link sau scanând codul QR de mai jos:

<https://tinyurl.com/mrpebvdv>

**Pasul
3:**

Perioada bugetară

Una dintre primele decizii pe care trebuie să le luați de la început este cât de des veți completa bugetul, adică ce perioadă bugetară veți utiliza. Alegerea depinde în mare măsură de domeniul în care activați și de situația concretă a afacerii. Iată câteva aspecte de care este bine să țineți cont::

- ☐ **Regularitatea** – bugetul trebuie actualizat cu regularitate. Dacă alegeți să îl completați săptămânal, s-ar putea să constatați că acest lucru vă ia prea mult timp. Pe de altă parte, dacă îl actualizați prea rar, nu veți putea observa la timp tendințele și nu veți putea face ajustările necesare..

Pasul
4:

- ❑ **Comparabilitatea** – trebuie să puteți compara rezultatele unei perioade bugetare cu cele ale altor perioade. Pentru ca această comparație să fie relevantă, principalii parametri trebuie să rămână constanți, de exemplu numărul de zile din fiecare perioadă. Din acest motiv, lunile calendaristice nu sunt întotdeauna cea mai potrivită opțiune..

Vă recomandăm să luați în considerare o perioadă bugetară de 4 săptămâni (28 de zile). Aceasta îndeplinește ambele criterii de mai sus și stabilizează variabilele vânzărilor (de exemplu, fiecare perioadă are același număr de zile și același număr de zile de weekend și zile lucrătoare). Pentru multe companii, în special pentru comercianții cu spații fizice, această abordare este destul de relevantă. Însă fiecare poate alege o perioadă potrivită pentru el. Unele companii folosesc luni calendaristice. Altele țin bugete săptămânale.

Notă privind veniturile/cheltuielile: toate elementele bugetului trebuie luate în considerare conform „contabilității de angajamente”. Acest termen contabil înseamnă că vânzările sau achizițiile trebuie înregistrate în momentul efectuării lor, nu în momentul în care banii sunt efectiv plătiți sau încasați. În acest fel, veți avea o imagine clară a afacerii în perioada stabilită.

TVA și impozitele

Cum trebuie reflectate impozitele în buget? Este o întrebare mai complicată, care pornește de la una foarte simplă: ce reprezintă impozitele pentru afacerea mea? Răspunsul este simplu – sunt o cheltuială, la fel ca oricare alta.

De aceea, impozitele trebuie incluse în buget acolo unde apar. De exemplu, dacă unui vânzător îi achitați 7 000 de lei pe lună, aceasta NU reprezintă costul total al angajatului pentru afacerea dumneavoastră. În buget trebuie să reflectați cât vă costă în total acel angajat, nu doar suma pe care acesta o primește. Prin urmare, la cheltuielile salariale trebuie să includeți cei 7 000 de lei plus impozitele aferente. Același principiu se aplică taxelor pentru mediu, impozitelor pe bunurile imobiliare și altor impozite și taxe.

.

TVA reprezintă o excepție. Însă totul depinde de faptul dacă firma este plătitoare de TVA.

- **Pentru neplătitorii de TVA (sub 1,7 milioane lei anual în 2026):** TVA plătită la procurări este o cheltuială ca oricare alta și trebuie inclusă în buget.

Pasul
5:

- **Pentru plătitorii de TVA:** cel mai simplu este să priviți TVA ca pe „banii statului”, pe care îi păstrați doar temporar. Din acest motiv, TVA nu trebuie inclusă în buget, nici în vânzări, nici în cheltuieli. Astfel, vă va fi mult mai simplu să vă gestionați bugetul..

Organizarea bugetului

Pentru a vă organiza bugetul, trebuie mai întâi să clasificați veniturile și cheltuielile. Acestea vor depinde în mare măsură de specificul afacerii, însă există câteva categorii generale care se regăsesc în majoritatea cazurilor. Consultați din nou fișa de lucru „Bugetul operațional” pentru a vedea cum pot fi reunite toate aceste elemente într-un singur buget..

5.1 Venituri și Vânzări

Prima secțiune a bugetului trebuie să cuprindă veniturile și vânzările. Împărțiți-le în categorii distincte, astfel încât să puteți urmări separat sursele de venit care sunt importante pentru afacerea dumneavoastră. Aceste categorii vor fi diferite de la o afacere la alta. De exemplu, puteți urmări separat vânzările online și cele din magazin sau puteți împărți vânzările pe diferite categorii de produse.

Luând exemplul unui restaurant, ați putea alege următoarele categorii:

- ☐ Vânzări de mâncare;
- ☐ Băuturi nealcoolice;
- ☐ Bere și vin;
- ☐ Vânzări de cocktailuri și băuturi spirtoase;
- ☐ Produse promoționale (tricouri, abțibilduri etc.).

În acest exemplu, am definit foarte clar categoriile de produse, dar nu am intrat în prea multe detalii (de exemplu, „Mâncare” nu este împărțită în „Aperitive, Supe, Fel principal, Desert, Prânz, Cină”). Pentru unele companii, este bine ca lucrurile să rămână generale. Altele pot dori mai multe detalii. Esențial este să găsiți echilibrul între ceea ce puteți raporta constant și detaliile de care aveți nevoie.

În fiecare categorie veți raporta veniturile din vânzările respective pentru perioada dată, astfel încât să știți exact cât câștigați și ce procent din venitul total reprezintă acestea.

5.2 Costul mărfurilor vândute (CMV)

Una dintre cele mai importante etape în elaborarea bugetului este să înțelegeți costul mărfurilor vândute (CMV). Pentru a vedea cum se calculează costurile fiecărui produs, consultați [Instrumentul 4.5: Strategii](#)

[de stabilire a prețurilor](#), Pasul 2. După ce cunoașteți costul fiecărui produs vândut, puteți grupa aceste informații, le puteți combina cu datele privind vânzările și puteți vedea CMV total.

Poate fi util să urmăriți CMV pe aceleași categorii pe care le utilizați pentru vânzări. Revenind la exemplul de mai sus, să presupunem că ați avut vânzări de 150 000 de lei la categoria „Mâncare”, iar CMV a fost de 52 000 de lei, adică aproximativ 35% din vânzările acestei categorii. În acest fel, comparația este simplă și clară. Aceasta este o comparație clară și simplă. Țineți cont de acest lucru atunci când alegeți categoriile atât pentru venituri, cât și pentru CMV.

Notă: CMV nu poate fi calculat teoretic!

Este esențial să realizați analiza costurilor pe produs, dar acest lucru nu este suficient. Trebuie să efectuați și inventarieri periodice pentru a identifica pierderile sau problemele neprevăzute. Poate unele produse se deteriorează sau se pierd. Acest lucru trebuie neapărat reflectat în CMV. **Vă recomandăm să efectuați o inventariere completă, conform categoriilor CMV, în fiecare perioadă bugetară aleasă.**

5.3 Cheltuielile cu personalul și salariile

În această secțiune trebuie să includem toate cheltuielile aferente personalului și salariilor. Asigurați-vă că includeți numărul tuturor angajaților și impozitele aferente plăților salariile. Secțiunea trebuie să reflecte totalul cheltuielilor salariale. Este util să clasificați salariile după funcție sau echipă. În exemplul restaurantului, am grupa „bucătarii” și „ospătarii”, iar „contabilitatea” și „managerii” ar avea categorii separate. Fiecare afacere va fi diferită în această privință. Trebuie să alegeți categorii care să vă ajute să vedeți impactul salariilor asupra afacerii și să luați decizii bune privind controlul costurilor și evaluarea contribuției echipei ca procent din vânzări.

Ar trebui să vă includeți aici propriul salariu?

DA! Sunteți proprietarul afacerii și o parte esențială a funcționării ei! Trebuie să vă prețuiți timpul încă din prima zi. Aceasta este o greșeală majoră pe care o fac mulți antreprenori la început de drum, atunci când uită să își planifice propriile nevoi sau se gândesc: „Voi câștiga bani din profit mai târziu.” Este o greșeală importantă. **Întotdeauna** se va găsi ceva pentru care să folosiți profitul: îl puteți reinvesti, puteți extinde afacerea sau îl puteți utiliza în alte scopuri. Prin urmare, veți găsi mereu un motiv să puneți afacerea înaintea propriilor nevoi. Aceasta este o CAPCANĂ, de

aceea trebuie să vă asigurați că includeți în buget și mijloace pentru propriile necesități..

5.4 Cheltuielile controlabile

Cheltuielile controlabile sunt acele cheltuieli asupra cărora puteți avea, într-o anumită măsură, control de la o lună la alta. Unele sunt „variabile”, deoarece se modifică odată cu volumul vânzărilor, iar în cazul altora puteți decide dacă și cât să cheltuiți. De exemplu::

- Bugetul de marketing;
- Servicii;
- Beneficii pentru personal (cafea și gustări);
- Rechizite de birou;
- Costuri operaționale neincluse în CMV (produse de curățenie etc.).

5.5 Cheltuielile necontrolabile

Cheltuielile necontrolabile sunt acele cheltuieli pe care nu le controlați și pe care trebuie să le plătiți lunar, indiferent de situație. Exemple:

- Chiria;
- Utilitățile (pot fi controlabile – în funcție de afacere);
- Plățile fiscale fixe (taxa pentru mediu, taxele pentru autorizații etc.);
- Taxele și tarifele (evacuarea deșeurilor municipale etc.);
- Serviciile (suport IT pentru sistemul informatic, imprimante fiscale etc.).

Rețineți că unele dintre aceste cheltuieli necontrolabile pot să nu fie achitate în perioada bugetară. De exemplu, taxele pentru autorizațiile de activitate pot fi achitate trimestrial. În asemenea cazuri, trebuie să repartizați cheltuiala respectivă în funcție de perioada bugetară pe care o utilizați, o săptămână, 28 de zile, o lună etc., astfel încât aceasta să fie reflectată în buget..

Pasul 6:

Puneți împreună toate elementele!

Bine, respirați adânc! La prima vedere poate părea complicat, dar lucrurile sunt mai simple decât par. Mai întâi, trebuie să vă organizați întregul buget. Folosiți informațiile din acest instrument drept ghid, dar nu uitați că dumneavoastră vă cunoașteți cel mai bine afacerea și știți ce informații trebuie să urmăriți. Așadar, adaptați bugetul la propriile nevoi.

Câteva lucruri de care să țineți cont atunci când elaborați primul buget:

Pasul
7:

- ❑ **Asigurați-vă că includeți TOTUL.** Bugetul trebuie să cuprindă toate vânzările și toate cheltuielile. Aceasta nu înseamnă că trebuie să aveți o categorie separată pentru absolut orice – este chiar util să existe o categorie „Cheltuieli diverse” – dar fiecare sumă cheltuită trebuie să se regăsească *unde* în buget.
- ❑ **Nu vă descurcați bine cu calculatorul sau cu Excel? Nicio problemă!** Nu există o singură modalitate de a întocmi un buget. Puteți face un buget foarte bun și folosind doar un creion, o foaie de hârtie și un calculator. Nu trebuie să procedați la fel ca alții – este bugetul dumneavoastră, harta dumneavoastră spre profit. Adaptați-l la propriile nevoi.
- ❑ **Implicați echipa.** În calitate de proprietar al afacerii, Dvs. trebuie să gestionați bugetul pentru a ține evidența banilor Dvs. Aceasta nu înseamnă însă că trebuie să faceți totul singur. Apelați la contabil pentru informațiile privind cheltuielile cu personalul, inclusiv toate acele impozite complicate. Cereți managerilor să vă raporteze vânzările. Implicați echipa pentru ca întregul proces să fie cât mai simplu pentru Dvs. **Cu timpul devine mai ușor.** Prima elaborare și actualizare a bugetului poate fi dificilă. Dar, ca în orice alt domeniu, cu cât exersați mai mult, cu atât devine mai ușor. În timp, acest proces va deveni ceva firesc..

Proгноze și stabilirea obiectivelor

După ce ați definit toate secțiunile bugetului, este timpul să începeți să îl folosiți. Până acum am vorbit despre înregistrarea veniturilor și cheltuielilor pe măsură ce acestea apar. Aceste informații vă arată cum funcționează afacerea și vă oferă o imagine a situației acesteia la un anumit moment.

Dar ceea ce trebuie să știți cu adevărat este cum *ar trebui* să funcționeze afacerea. Pentru aceasta, trebuie să vă stabiliți obiective. Stabiliți nivelul vânzărilor pe care doriți să îl atingeți în următoarele câteva luni sau perioade bugetare. Stabiliți valori-țintă pentru CMV și pentru cheltuielile cu personalul. Modificați acești factori pentru a vedea ce profit ați putea obține în diferite scenarii. În cele din urmă, stabiliți planul afacerii și asumați-vă realizarea acestuia..

În [Bugetul operațional \(fișă de lucru\)](#), cifrele „Planificate” se află în partea dreaptă. Aici introduceți cifrele pe care le-ați planificat. Apoi, în partea stângă, completați valorile „Efective” pentru perioada respectivă. Astfel, puteți vedea foarte ușor în ce măsură rezultatele obținute corespund celor planificate..

**Pasul
8:****Folosiți-vă bugetul**

În final, rețineți că bugetul este un **instrument**, **nu o simplă sarcină**. Nu este ceva ce se face o dată și apoi se pune într-un sertar. Este un instrument care vă ajută să câștigați bani. După ce ați întocmit bugetul, discutați-l cu partenerii sau cu echipa. În ce măsură ați atins obiectivele stabilite? Ce probleme au apărut? Ce puteți schimba? Un instrument este util numai dacă îl folosiți. Folosiți bugetul pentru a vă conduce afacerea spre profit!

Pentru un șablon de buget,
consultați materialul nostru de
referință online/descărcabil.

<https://tinyurl.com/mrpebvdr>



Instrumentul 4.5 Strategii de stabilire a prețurilor

De ce este util?	Strategia de stabilire a prețurilor va determina profitul obținut din fiecare vânzare, va influența percepția clienților și vă poate indica volumul de activitate necesar pentru a avea succes.
Cui se adresează?	Tuturor proprietarilor de afaceri care vând produse (principiile se aplică și serviciilor, însă acest instrument se concentrează mai mult pe produse).
Când este necesar?	Etapa de pre-lansare [x] Companie în faza de creștere [] IMM matur [] IMEDIAT! Una dintre cele mai mari greșeli ale antreprenorilor la început de drum este lipsa unei strategii de preț clare încă din prima zi.
Ce vă oferă acest ghid?	Acest instrument vă va ajuta să abordați strategic stabilirea prețurilor. Vom discuta despre concepțiile greșite frecvente și vom prezenta diverse strategii pe care să le luați în considerare.

Pasul 1:

Percepția valorii și abordarea stabilirii prețurilor

Mulți antreprenori aflați la prima lor afacere pornesc de la propriul produs și se întreabă: „Cât aş plăti eu pentru el?” sau „Cât ar plăti prietenii mei?”. De aici apar gânduri precum: „Mie îmi plac lucrurile ieftine, ca să economisesc”, mai ales că majoritatea antreprenorilor trebuie să fie foarte economi în perioada de lansare, sau „Nu aş putea să le cer prietenilor mei *atât* de mult!”. De regulă, un asemenea mod de gândire duce la stabilirea unor prețuri inițiale prea mici pentru produse sau servicii, care trebuie majorate ulterior – iar clienților nu le plac majorările de preț.

La fel de dăunătoare este și abordarea: „Vreau să stabilesc prețuri suficient de mari încât să atrag clienți înstăriți.” O asemenea gândire pornește de la ideea că există o legătură directă între prețurile mari și clienții înstăriți. De regulă, rezultatul este stabilirea unor prețuri inițiale prea mari, care îi îndepărtează pe potențialii clienți.

Așadar, ce este de făcut? Cum găsiți echilibrul potrivit? În primul rând, trebuie să înțelegeți că stabilirea prețului presupune găsirea unui echilibru între două aspecte:

1. Cât trebuie să câștigați pentru a fi profitabil? (consultați Pasul 2);
2. Cât este dispus clientul să plătească pentru valoarea pe care i-o oferiți?

Pentru a afla cât este dispus clientul să plătească, trebuie să analizați atent segmentele de clienți și să vă puneți în locul lor (consultați [Instrumentul 4.2: Lean Canvas](#) pentru ajutor privind segmentele de clienți). Consultați Pasul 3 pentru câteva tehnici utile.

Pasul 2:

Costul și marjele

Atunci când vă planificați afacerea, este foarte ușor să vă lăsați absorbiți de ideea de afaceri – de cât de interesantă este și de cât de mult credeți că le va plăcea clienților. Nu trebuie însă să pierdeți din vedere imaginea de ansamblu: scopul unei afaceri este să obțină profit. Pentru aceasta, trebuie să înțelegeți foarte bine ce intră în componența fiecărui produs și cât veți câștiga din fiecare vânzare.

Definiții

Costul propriu – reprezintă costul total suportat de companie pentru fabricarea unui produs. Acesta trebuie să includă toate componentele și ingredientele produsului, precum și costurile directe cu forța de muncă.

Marja profitului brut (MPB) – reprezintă profitul rămas după scăderea costului propriu din prețul de vânzare al produsului.

De exemplu, dacă afacerea Dvs. vinde „widgeturi”, calculul ar fi următorul:

Componenta A (1 leu) + Componenta B (3 lei) + Componenta C (0,30 lei) + manopera pentru 1 widget (2 lei) = costul propriu (6,30 lei)

Astfel, dacă vindeți widgetul cu 10 lei:

Prețul de vânzare (10 lei) – costul propriu (6,30 lei) = MPB (3,70 lei)

Exprimarea marjei profitului brut în procente vă poate ajuta să înțelegeți cât câștigați dintr-un produs. Pentru aceasta, utilizați următoarea formulă:

$$\text{MPB} = \frac{\text{Preț} - \text{Cost propriu}}{\text{Preț}}$$

În exemplul nostru cu widgetul, aceasta înseamnă o MPB de 37%. Cu alte cuvinte, 37% din fiecare produs vândut reprezintă profit. În unele domenii, această valoare poate fi excelentă și vă poate aduce mulți bani. În alte domenii, cu numeroase alte costuri neincluse în producția directă (chirie, personal administrativ etc.), poate fi foarte mică.

Adesea este util să înțelegeți ce MPB vă este necesară pentru a câștiga suma dorită. Să presupunem că stabiliți că aveți nevoie de o MPB de 45%. Puteți folosi următoarea formulă pentru a calcula invers și a stabili noul preț al widgetului.

$$\rightarrow \text{Preț} = \frac{\text{Cost propriu}}{1 - \text{MPB}\%}$$

În acest caz, rezultă că prețul widgetului trebuie să fie de 11,45 lei.

Pasul
3:

Stabilirea prețului nu se rezumă însă la calcule. În pașii următori vom discuta despre psihologia clientului, valoarea oferită acestuia și alte aspecte. Totuși, prețul *nu poate* fi stabilit fără calcule și fără o înțelegere deplină a produsului, deoarece va trebui să analizați costurile concrete atunci când evaluați strategiile prezentate mai jos..

Alegerea strategiei potrivite

În continuare vom prezenta mai multe modalități de elaborare a strategiei de preț a companiei. Nicio afacere nu este identică cu alta, iar unele dintre aceste idei se pot aplica mai bine decât altele situației Dvs.. Deși nu există o soluție miraculoasă care să vă ofere imediat cele mai bune prețuri, există un *răspuns corect*: nivelul prețurilor care vă aduce cei mai mulți bani. De aceea, analizați mai multe opțiuni înainte de a alege o strategie.

3.1 Formula marjei profitului brut (MPB)

Folosind cele învățate mai sus și în [Instrumentul 4.4: Elaborarea bugetului operațional](#), putem calcula MPB% necesară pentru acoperirea costurilor. Uneori, această marjă poate fi comparată cu valorile obișnuite din domeniul dumneavoastră, iar formula de stabilire a prețului poate fi aleasă pe această bază. În orice caz, acesta este punctul de la care trebuie să pornim, deoarece astfel aflăm prețul minim viabil.

În exemplul nostru, știm că un widget are un cost propriu de 6,30 lei. Evident, nu ar fi o idee bună să îl vindem sub acest preț. Să presupunem că știm că, în domeniul nostru, MPB standard este de 30%.

În acest caz, putem folosi formula de mai sus pentru a calcula că widgetul trebuie vândut cu 9 lei.

3.2 Valoarea pentru client (calculul invers)

La Pasul 1 am vorbit despre a ne pune în locul clientului și a încerca să stabilim cât este dispus să plătească. Dacă obținem un răspuns bun la întrebarea „Cât vor plăti clienții mei pentru acest produs?”, putem stabili prețul prin calcul invers. De exemplu, să presupunem că fabricați widgeturi. Realizați interviuri cu clienții ([Instrumentul 4.3: Interviuri privind problemele clienților](#)) și constatați că aceștia sunt dispuși să plătească 20 lei pentru un widget. Puteți compara apoi această sumă cu costul propriu și calcula MPB.

În exemplul nostru, știm că costul propriu este de 6,30 lei. Dacă vindem cu 20 lei, obținem o MPB de 68,5%. Aceasta acoperă, fără îndoială, costurile directe!

Pasul
4:

3.3 Produse comparabile de pe piață

Pe lângă interviuri, ne putem face o idee despre cât sunt dispuși clienții să plătească analizând produsele comparabile de pe piață. În acest caz, este foarte important să analizați corect cine este cu adevărat concurența și să vă comparați produsele cu ale acesteia. Pentru mai multe sfaturi în acest sens, consultați [Instrumentul 4.7: Analiza concurenței și poziționarea](#).

Sfaturi practice

Pentru că aici vorbim mult despre percepția clienților, poate fi util să vă gândiți și la modalitățile prin care puteți influența felul în care aceștia percep un anumit preț. Aceasta nu înseamnă să „păcăliți” clientul, ci să țineți cont de faptul că psihologia acestuia poate influența decizia de a cumpăra sau nu produsul. Mai jos sunt prezentate doar câteva tehnici frecvent utilizate în stabilirea prețurilor. Puteți căuta online și alte idei potrivite domeniului dumneavoastră.

4.1 Percepția prețurilor rotunjite

V-ați întrebat vreodată de ce în SUA produsele costă mereu 9,99 USD, și nu 10,00 USD? Pentru că majoritatea clienților observă și reacționează cel mai puternic la prima cifră a prețului. 9,99 USD și 10 USD reprezintă practic același preț, însă clientul le percepe ca 9 USD și 10 USD. Astfel, clientul consideră că prețul este mai mic cu un dolar întreg.

În Moldova puteți aplica acest principiu în lei. Pentru multe produse, un client va fi mai dispus să plătească 49 lei decât 50 lei. De asemenea, clientul poate să nu perceapă o diferență mare între 50 lei și 55 lei. Însă pentru Dvs., la sute de vânzări, acești 5 lei se pot aduna.

4.2 Atenuarea majorării de preț

Niciunui client nu îi place să vadă că prețurile cresc, iar cu cât cumpără mai des de la dumneavoastră, cu atât îi vor plăcea mai puțin aceste majorări. Realitatea este însă că, uneori, va trebui să majorați prețurile. Poate ați calculat ceva greșit sau poate costurile cresc în timp, mai ales în condițiile unei inflații ridicate. Iată câteva modalități prin care puteți atenua efectul majorărilor de preț sau puteți gestiona așteptările clienților:

- ☐ **Reorganizați gama de produse.** Puteți profita de momentele în care adăugați produse noi sau le retrageți pe cele vechi pentru a modifica și prețurile. Întrucât oricum schimbați unele aspecte ale afacerii, o modificare în plus nu va ieși atât de mult în evidență.
- ☐ **Păstrați prețul, modificați produsul.** Să presupunem că întreprinderea Dvs. prepară cafea, dar prețul cafelei măcinată

crește. Puteți păstra același preț, reducând puțin porția pentru a compensa.

- ❑ **Comunicați direct cu clienții.** În unele cazuri, cea mai bună soluție este să le spuneți clienților: „Ne pare foarte rău, dar a trebuit să majorăm prețurile din motivul X sau Y.” Clienților nu le va plăcea majorarea, dar vor aprecia faptul că le-ați spus deschis de ce a fost necesară.

4.3 Întâi produsul, apoi prețul

Dacă activați într-un domeniu în care vindeți multe produse la prețuri diferite, organizați magazinul, meniul sau lista de prețuri astfel încât clienții să vadă mai întâi produsele și abia apoi prețurile. Dacă puneți prea mult accent pe preț, acesta va deveni principalul lucru la care se vor uita. Este mult mai bine ca un client să se îndrăgostească mai întâi de puloverul minunat pe care îl vindeți și abia apoi să se gândească la cât este dispus să plătească pentru el..

4.4 Perceperea unor plăți suplimentare

În Moldova este foarte frecventă practica de a percepe diverse plăți suplimentare pe lângă prețul de bază. De exemplu, se poate percepe o plată suplimentară pentru ketchup la cartofii prăjiți sau pot exista taxe ascunse într-un magazin. Aceasta poate fi o modalitate eficientă de a majora suma finală peste nivelul pe care clientul se aștepta să îl plătească, însă îi poate face pe clienți să se simtă înșelați și să considere că nu sunteți sincer cu ei. Dacă luați în considerare această abordare, gândiți-vă foarte bine dacă merită riscul.

4.5 Produsele pentru atragerea clienților (loss leaders)

Un produs de atragere este un produs vândut cu profit mic sau fără profit, pentru a atrage clienții în magazin. Ideea este că, venind să cumpere acest produs, clienții vor cheltui bani și pe alte produse pe care le vindeți. Un exemplu clasic sunt magazinele americane de materiale de construcție care vând gips-carton și unele materiale simple aproape pe nimic, știind că veți cumpăra și șuruburi, scule și alte materiale pentru proiect cât sunteți acolo. Aceasta poate fi o strategie eficientă pentru unele companii, dar asigurați-vă că clienții vor cumpăra cu adevărat și celelalte produse!

Notă juridică: În Republica Moldova există numeroase reglementări privind modul de afișare a prețurilor și tipurile de adaosuri comerciale permise (de exemplu, vânzarea produselor sub costul lor poate fi

ilegală în anumite situații). Consultați contabilul pentru a vă asigura că ideile Dvs. respectă toate normele și reglementările aplicabile.

Instrumentul 4.6 Elaborarea unui plan de marketing

De ce este util?	Formulați un mesaj și transmiteți-l astfel încât să aducă rezultate afacerii Dvs.. Acești pași vă ajută să treceți dincolo de simpla comunicare cu publicul și să începeți să atrageți clienți noi! Planul de marketing va: ☐ Clarifica strategia și direcția pentru manageri, angajați și investitori; ☐ Simplifica luarea deciziilor operaționale și stabilirea priorităților; ☐ Reduce timpul de lansare pe piață; ☐ Reduce costurile asociate lansărilor de produse eșuate sau publicității ineficiente; ☐ Asigura o experiență eficientă a clienților; ☐ Stabili direcția de creștere a companiei.
Cui se adresează?	Departamentului de marketing și conducerii întreprinderii.
Când este necesar?	Etapa de pre-lansare [x] Companie în faza de creștere [x] IMM matur [x] La planificarea și conceperea unei noi campanii de marketing.
Ce vă oferă acest ghid?	Instrucțiuni pas cu pas privind concentrarea planului pe un anumit segment de clienți, formularea unui mesaj care să îi determine să cumpere de la Dvs. și evaluarea eficienței campaniei de marketing.

Gândiți-vă la promovarea produsului ca la pescuit, pentru a avea succes, pescarul trebuie să știe unde se află peștii, să prezinte momeala într-un mod vizibil și atractiv și să aibă un cârlig solid pentru a prinde peștele. Nu puteți prinde pește dacă aruncați undița într-un iaz gol, fără pești (sau cu pești de alt tip). Nu puteți prinde pește punând un cârlig gol lângă pești și sperând că vor mușca. Și nici nu puteți prinde pește cu un cârlig mult prea mare pentru gura acestuia.

Trebuie să vă promovați afacerea acolo unde caută potențialii clienți (peștii), să comunicați o propunere de valoare atractivă din punct de vedere emoțional (momeala) și să prezentați un îndemn clar la acțiune sau o ofertă comercială (cârligul) pe care clientul și-o poate permite. Nu presupuneți că afacerea Dvs. trebuie să își prezinte sau promoveze produsele în același loc ca alte afaceri. Mai degrabă, găsiți „iazul” în care se află segmentul Dvs. de clienți. Folosiți „momeala” potrivită, adică propunerile de valoare adecvate fiecărui segment, pentru a-i entuziasma și a-i convinge să „muște”. Asigurați-vă că „cârligul”, prețul și modalitatea de vânzare, este accesibil fiecărui segment de clienți.

Pasul 1:

Definiți segmentele de clienți (piața Dvs.)

Decideți cui vă „adresati” prin planul de marketing. Pe care clienți încercați să îi atrageți? Cine sunt factorii de decizie care trebuie convinși de valoarea Dvs.? Cine sunt clienții fideli cărora trebuie să le amintiți că există?

Grupați publicul (adică „segmentul de clienți”) în funcție de problemele cu care se confruntă și pe care afacerea Dvs. le rezolvă. La alegerea segmentului-țintă pentru viitoarea campanie de marketing, luați în considerare următoarele:

- ☐ Care este intensitatea nevoii segmentului? (cu cât mai mare, cu atât mai bine);
- ☐ De ce resurse aveți nevoie pentru a satisface această nevoie? (cu cât mai puține, cu atât mai bine);
- ☐ Care este capacitatea de plată a segmentului? (cu cât mai mare, cu atât mai bine);
- ☐ Ce nivel de acces sau de apropiere aveți deja? (cu cât mai mare/apropiat, cu atât mai bine);
- ☐ Cât de bine vă cunoaște segmentul? (de regulă, este bine să vizați segmentele care vă cunosc bine – însă campaniile orientate spre segmente noi pot aduce, pentru mulți ani, notorietate a brandului și clienți noi).

După analiza inițială, alegeți până la trei segmente-țintă de clienți pentru planul de marketing. Dacă planul vizează mai multe segmente, probabil va fi necesar să elaborați pentru fiecare segment o campanie de marketing

**Pasul
2:**

separată (un ansamblu de activități de marketing și publicitate axate pe un anumit segment-țintă, scop și interval de timp). De regulă, cu cât o campanie este mai concentrată pe un singur segment de clienți, cu atât este mai eficientă, datorită unui mesaj foarte clar și direct.

Identificați problema clienților și soluția Dvs.

Pentru fiecare segment de clienți ales, identificați problema sau nevoia esențială cu care se confruntă și pe care intenționați să o rezolvați. Apoi definiți produsul sau serviciul concret pe care îl oferiți și care va rezolva fiecare problemă identificată.

Pentru mai multe informații despre modul de realizare, consultați [Instrumentul 4.2: Lean Canvas](#).

**Pasul
3:****Definiți valoarea pe care o oferiți clientului**

Pentru fiecare soluție, produs sau serviciu, pe care intenționați să o promovați, stabiliți de ce ar fi aceasta importantă pentru client. Nu vă limitați la ceea ce primește clientul atunci când cumpără produsul sau serviciul. Gândiți-vă, mai ales, la modul în care acesta îi poate îmbunătăți viața sau afacerea.

Porniți de la stările negative pe care clientul le poate avea în prezent pentru că nu dispune de soluția Dvs., de exemplu, singurătate, teamă, rușine, nemulțumire sau frustrare și comparați-le cu modul în care s-ar putea simți și cu avantajele pe care le-ar putea avea după ce cumpără produsul sau serviciul. De exemplu, clientul s-ar putea simți „capabil să își dezvolte afacerea”, „liniștit că familia sa este în siguranță” sau „încrezător în propriile abilități personale și profesionale”.

Imaginea pe care o creați despre cum se va schimba în bine viața clientului după ce cumpără de la dumneavoastră va deveni mesajul central pe care îl veți transmite prin toate componentele campaniei de marketing.

Pentru mai multe informații despre modul de realizare, consultați [Instrumentul 4.2: Lean Canvas](#).

**Pasul
4:**

Identificați concurența directă și indirectă

Enumerați modalitățile prin care potențialii clienți rezolvă în prezent aceeași problemă pe care intenționați să o rezolvați. Fiecare dintre aceste soluții alternative reprezintă un concurent al afacerii Dvs..

Concurenții direcți sunt alte afaceri care vând produse sau servicii similare cu ale dumneavoastră și care oferă o soluție la problema identificată a clientului. De exemplu, dacă aveți un restaurant cu o atmosferă relaxată, care răspunde lipsei din zonă a unor opțiuni accesibile și confortabile pentru cină destinate tinerilor, concurenții direcți ar fi alte restaurante din zonă care oferă mese accesibile într-o atmosferă confortabilă. Enumerați toți concurenții direcți pe care îi puteți identifica.

Concurenții indirecti sunt orice alte opțiuni, nu doar alte afaceri, care rezolvă problemele clienților pe care v-ați propus să le soluționați. De exemplu, concurenții indirecti ai restaurantului cu atmosferă relaxată ar putea fi un restaurant elegant (care satisface nevoia de hrană), o saună (care satisface nevoia prietenilor de a se întâlni și a discuta) sau un supermarket (care oferă acces la alimente la prețuri accesibile). Chiar dacă aceste soluții nu corespund exact nevoilor segmentului-țintă, ele reprezintă totuși concurența dumneavoastră, iar planul de marketing va trebui să îi convingă pe potențialii clienți că soluția pe care o oferiți este diferită de aceste alternative și mai bună decât ele. Enumerați toți concurenții indirecti pe care îi puteți identifica.

Faptul că ați identificat concurenți este un lucru pozitiv. Dacă nu puteți identifica niciun concurent, înseamnă fie că nu vă cunoașteți încă suficient de bine segmentul de clienți, fie că clientul nu simte nevoia de a rezolva problema identificată. În ambele cazuri, ar trebui să revedeți [Instrumentul 4.3: Interviu privind problemele clienților](#), pentru a vă înțelege mai bine potențialii clienți.

**Pasul
5:**

Definiți elementul de diferențiere

Acum că aveți lista concurenților, este momentul să clarificați ce vă face unic sau „diferit” de ceilalți. Deși multe afaceri sunt tentate să explice în ce fel sunt „mai bune” decât concurenții, un astfel de marketing aduce beneficii doar pe termen scurt și rareori poate crea un avantaj durabil față de concurență. Din acest motiv, ar trebui să definiți în ce mod propunerea dumneavoastră de valoare este **diferită** de cele ale tuturor celorlalți.

Notați prin ce va fi cunoscută afacerea Dvs., enumerând elementele care vă diferențiază de concurenții direcți și indirecti.

Pentru mai multe informații despre definirea elementului de diferențiere, consultați [Instrumentul 4.7: Analiza concurenței și poziționarea](#).

**Pasul
6:**

Formulați mesajul

Mesajul de marketing trebuie să le comunice clar potențialilor clienți:

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

Pentru a formula mesajul, reuniți informațiile deja enumerate mai sus, răspunzând la următoarele întrebări:

- ☐ Care este problema clientului?
- ☐ Care este soluția Dvs. (produsul sau serviciul oferit)?
- ☐ Cum va influența pozitiv soluția Dvs. viața sau afacerea clientului (propunerea de valoare și elementul de diferențiere)?
- ☐ Ce pas poate face clientul pentru a cumpăra soluția (îndemnul la acțiune)?

Apoi transformați informațiile notate într-un mesaj concis, pe înțelesul echipei de marketing, care va fi utilizat la crearea materialelor pentru campania de marketing.

1. Ne adresăm ... [descrierea segmentului de clienți];
2. Care se confruntă cu ... [formularea problemei];
3. Le vom vinde ... [produsul/serviciul];
4. Drept urmare, vor beneficia de ... [propunerea de valoare];
5. Acest lucru este unic, deoarece noi ... [elementul de diferențiere];
6. Obiectivul nostru este ca aceștia să ... [îndemnul la acțiune].

**Pasul
7:**

Identificați primii clienți

Deoarece abordarea corespunzătoare a întregii piețe poate necesita mult timp și poate fi costisitoare, identificați o „nișă”, un grup restrâns de potențiali clienți din piața-țintă asupra căruia să vă concentrați inițial planul de marketing. Acest grup, pe care îl vom numi „primii clienți”, trebuie să fie ușor accesibil, să aibă o nevoie pronunțată pentru produsul sau serviciul dumneavoastră și o capacitate mare de plată.

Atunci când selectați grupul primilor clienți, luați în considerare următorii factori:

**Pasul
8:**

- ☐ Dimensiunea pieței – câte persoane cuprinde grupul?
- ☐ Prezența concurenților – este grupul deja fidel concurentului direct?
- ☐ Disponibilitatea de a cumpăra (intensitatea nevoii) – plătește sau caută deja grupul o soluție la problema sa?
- ☐ Capacitatea de plată – cât de ușor își poate permite acest grup soluția Dvs.?

După ce ați stabilit cine vor fi primii adoptatori vizați, definiți următoarele aspecte pentru acest grup:

- ☐ Care sunt caracteristicile lor demografice generale?
- ☐ Unde se află fizic?
- ☐ Unde caută o soluție la problema pe care o veți rezolva?
- ☐ Care este soluția pe care o preferă în prezent (concurentul Dvs.)?
- ☐ Cât plătesc pentru această soluție?
- ☐ De ce vor alege produsul/serviciul Dvs. în locul concurenței?

Identificați canalele și instrumentele de marketing

Cel mai bun mod de a atrage atenția primilor adoptatori este să fiți prezent acolo unde aceștia caută în prezent o soluție la problema pe care intenționați să o rezolvați. Dacă aceștia caută soluția în principal pe Google, v-ar fi utile un site web și o bună optimizare pentru motoarele de căutare (SEO). Dacă o caută la supermarketul din apropiere, v-ar fi utile un stand și publicitate în acel supermarket. Dacă le cer prietenilor recomandări, v-ar fi util să le oferiți clienților mijloacele și motivația necesare pentru a vă recomanda afacerea prietenilor și familiei.

Atunci când alegeți locul în care veți ajunge la primii clienți (iar ulterior la întregul segment-țintă), trebuie să identificați și instrumentele de marketing pe care le veți utiliza pentru a atrage și câștiga clienți noi. Rețineți că nu trebuie pur și simplu să copiați ceea ce fac concurenții – este posibil ca metodele lor de marketing să fie învechite, costisitoare sau ineficiente. Gândiți-vă la modalități creative, rapide și necostisitoare prin care puteți începe să ajungeți la potențialii clienți și să construiți o relație cu aceștia.

Mai jos sunt prezentate câteva instrumente de marketing dintre care puteți alege, în funcție de cât de ușor și eficient vă permit să ajungeți la primii clienți:

Firme luminoase și panouri exterioare	Cadouri promoționale
Întâlniri față în față	Promoții
Apeluri telefonice	Panouri publicitare
Cărți de vizită	Spoturi radio
Panouri lângă un chioșc	Spoturi TV
Recomandări din gură în gură	Pagină/grup pe Facebook
Broșuri	Site web
Ambalaje	Reclame pe Facebook
Consultații gratuite	Google SEO/PPC
Conferințe	Canal de YouTube
Organizarea de evenimente	Podcast
Articole de autor	Blog
Știri în presă	Webinare
Studii de specialitate (white paper)	Google My Business
Buletine informative	Pagină pe LinkedIn

Pasul 9:

Stabiliți indicatorii de succes

1. Obiectivul (de atins până la finalul planului de marketing);
2. Etapele intermediare (de atins periodic pe parcursul planului de marketing);
3. Indicatorii de succes (de monitorizat regulat pentru a stabili dacă sunteți pe drumul cel bun spre atingerea etapelor și a obiectivului).

Stabiliți obiectivul planului de marketing, definind pentru Dvs. și echipă ce înseamnă „succes”. Descrieți impactul pozitiv pe care vă așteptați ca planul de marketing să îl aibă asupra organizației.

**Pasul
10:**

Apoi stabiliți etapele intermediare, adică obiective mai mici, care vor permite echipei să atingă obiectivul final.

După aceea, stabiliți ce „indicatori de succes” puteți monitoriza pentru a vedea dacă sunteți pe drumul cel bun pentru atingerea obiectivelor intermediare stabilite. Atunci când selectați indicatorii, nu vă limitați la numărul persoanelor cu care discutați sau al vizitatorilor pe care îi aveți. Măsurați, în schimb, gradul de implicare a clienților. Puteți urmări, de exemplu:

- ☐ Procentul persoanelor care vă vizitează magazinul sau site-ul și cumpără un produs.
- ☐ Procentul persoanelor care văd o reclamă și dau curs îndemnului la acțiune.
- ☐ Procentul clienților care vă recomandă afacerea unui membru al familiei sau unui prieten.

Analizați rezultatele

Pe măsură ce echipa monitorizează indicatorii de succes, analizați împreună, la fiecare 2 săptămâni, cât de bine răspund clienții la mesajul transmis. Dacă datele sunt pozitive și arată că clienții reacționează bine la mesaj și interacționează cu afacerea, continuați să elaborați conținut cu același mesaj. Dacă reacția clienților nu este cea așteptată (de exemplu, nu se regăsesc în valoarea pe care o oferiți sau își manifestă interesul, dar nu cumpără), analizați datele pentru a identifica presupunerile făcute în procesul de planificare care s-ar putea dovedi greșite. Printre acestea se pot număra următoarele:

- ☐ Clienții vizați au problema pe care intenționați să o rezolvați;
- ☐ Clienții vizați sunt dispuși să plătească pentru o soluție la această problemă;
- ☐ Clienții vizați rezonază emoțional cu propunerea de valoare oferită și și-o doresc;
- ☐ Ați stabilit un preț pe care clienții sunt dispuși să îl plătească;
- ☐ Ați ales caracteristicile potrivite ale produsului/serviciului pentru clienții-țintă;
- ☐ Ați ales locurile și instrumentele de marketing potrivite pentru a vă prezenta mesajul clienților.

Pasul 11:**Regîndiți și repetați**

Atât în timpul implementării planului de marketing, cât și (mai ales) după finalizarea acestuia, reflectați asupra lecțiilor învățate din succesele și dificultățile constatate. Rețineți că, adesea, campaniile de marketing **necesită cel puțin o lună până la apariția unui răspuns vizibil**, iar beneficiile unei campanii se pot dezvolta pe deplin abia în câțiva ani.

Pe baza analizei și a lecțiilor învățate, concepeți următoarea campanie de marketing – ajustând mesajul fie pentru a se potrivi mai bine segmentului existent de clienți, fie pentru a aborda un segment nou. Apoi continuați cu parcurgerea celorlalți pași descriși mai sus.

Instrumentul 4.7 Analiza concurenței și poziționarea

De ce este util?	Cunoașterea concurenților și identificarea asemănărilor dintre afacerea dumneavoastră și aceștia vă permit să luați decizii în cunoștință de cauză cu privire la stabilirea prețurilor produselor și la modul în care comunicați ceea ce vă diferențiază.
Cui se adresează?	Tuturor afacerilor.
Când este necesar?	Etapă de pre-lansare [x] Companie în faza de creștere [x] IMM matur [x] La lansarea unei companii noi sau a unei inițiative de proiect.
Ce vă oferă acest ghid?	Veți putea comunica echipei cu ce alte afaceri vă asemenați și de care vă deosebiți și veți înțelege cum să analizați (și să preluați) bunele practici operaționale și de marketing ale celor mai apropiați concurenți.

Pasul 1:**Identificați concurenții**

Identificați modul în care considerați că potențialii clienți își rezolvă în prezent problema fără să cumpere produsul sau serviciul dumneavoastră. Acest lucru vă va ajuta să înțelegeți ce preț ar putea fi dispuși să plătească, ce este important pentru ei atunci când decid să cumpere ceva și prin ce se poate „diferenția” afacerea Dvs. de concurență. Diferențierea este mai eficientă și mai durabilă decât simpla încercare de a fi „mai bun” decât

**Pasul
2:**

concrenții. Dacă reușiți să vă diferențiați prin soluționarea unei probleme unice sau prin soluționarea unei probleme comune într-un mod unic, veți avea șanse mai mari de succes atunci când vă promovați afacerea.

Analizați „alternativele”, adică modalitățile disponibile prin care clientul ar putea rezolva această problemă. Gândiți-vă ce alte produse ar putea cumpăra, ce ar putea face singur pentru a rezolva problema sau ce împrejurări ar putea elimina neplăcerile sau disconfortul provocat de aceasta.

Concrenți direcți: oferă produse sau servicii similare clientului-țintă.

Concrenți indirecți: produse, servicii sau soluții care rezolvă aceeași problemă sau nevoie pe care o abordează afacerea Dvs..

Întocmiți o listă a concrenților direcți și indirecți ai afacerii Dvs..

Identificați caracteristicile concrenților direcți

Alegeți unul dintre produsele sau serviciile Dvs. și comparați-l cu un produs similar vândut de concrenții direcți. Stabiliți care concrenți au în oferta lor „caracteristicile” pe care le considerați importante. Exemple de caracteristici posibile:

- ☐ Preț redus
- ☐ Calitate durabilă
- ☐ Estetică plăcută
- ☐ Servire amabilă a clienților
- ☐ Livrare rapidă
- ☐ Opțiuni suplimentare disponibile
- ☐ Varietate de opțiuni
- ☐ Posibilități de personalizare
- ☐ altele.

Pentru a vă vinde produsul sau serviciul, va trebui, în cele din urmă, să convingeți potențialul client că îi puteți rezolva problema într-un mod unic sau superior. De aceea, identificați cele mai importante neajunsuri ale concrenților direcți, cu alte cuvinte, ce „nu este suficient de bun” în modul în care aceștia rezolvă problemele potențialilor Dvs. clienți. De exemplu, poate că vând o cafea foarte gustoasă, dar cafeneaua este zgomotoasă și trebuie să așteptați 30 de minute pentru a primi băutura. Poate că procesul

este complicat și neclar. Sau poate că produsul concurentului este periculos și provoacă stres.

Enumerați într-un tabel caracteristicile produselor concurenților și indicați dacă fiecare produs are sau nu caracteristica respectivă.

	Concurentul 1	Concurentul 2	Concurentul 3	Concurentul 4	Afacerea Dvs.
Caracteristica 1					
Caracteristica 2					
Caracteristica 3					
Caracteristica 4					

Exemplu:

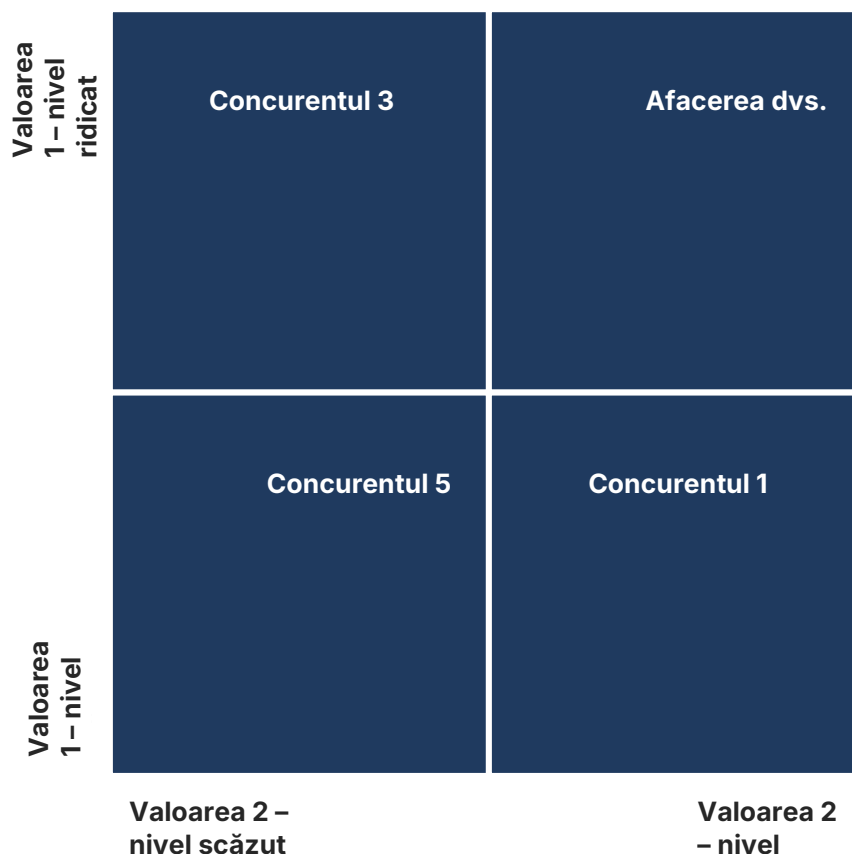
	Jungle Cafe	Cool Bean Cafe	Lover Cafe	Fun Time Cafe	Cafeneaua mea
Atmosferă profesională					X
Acceptă plata cu cardul		X		X	X
Cafea proaspăt prăjită	X	X			X
Bucătărie completă	X		X	X	

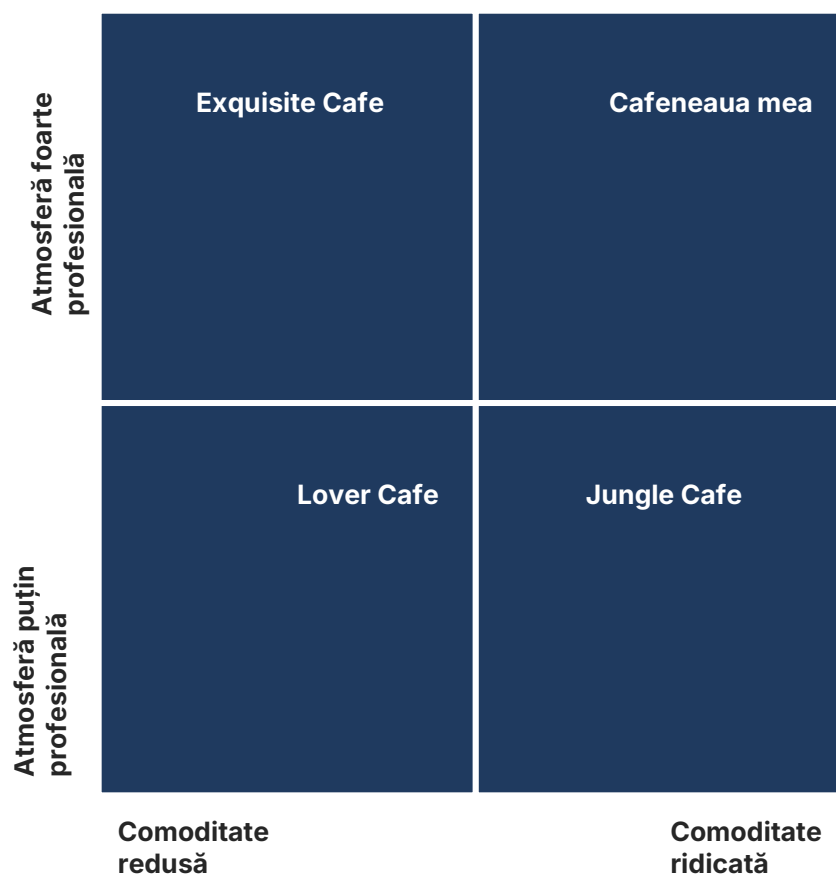
**Pasul
3:**

Stabiliți poziționarea afacerii Dvs. „Poziționarea” afacerii înseamnă a stabili în mod intenționat cum doriți ca clienții să vă compare cu concurența. Prin ce doriți să fiți cunoscut? Răspunsul trebuie stabilit analizând ce este cel mai important pentru clientul-țintă.

Pe baza exercițiului de mai sus, stabiliți două valori-cheie prin care doriți să fiți cunoscut. Încercați să identificați valori „diferite” sau unice pentru afacerea Dvs.. Este în regulă dacă unii concurenți se suprapun cu Dvs. la una dintre valori, însă încercați să identificați o combinație de două valori care să fie atât unică pentru afacerea Dvs., cât și foarte importantă pentru clienți.

După ce ați identificat cele două valori, plasați concurenții direcți într-o matrice care arată cât de puternică sau slabă este fiecare valoare în cazul afacerii lor.





Pasul 4:

Identificați cei mai apropiați concurenți

Analizând matricea creată, identificați concurenții pe care i-ați plasat în același cadran cu afacerea Dvs., precum și în cadranele din stânga sus și din dreapta jos. Cei mai apropiați concurenți se vor afla în cadranul din dreapta sus – aceștia sunt concurenții direcți de la care potențialii clienți ar putea cumpăra cu ușurință în locul afacerii Dvs.. Analizați cum își stabilesc prețurile, cum își servesc clienții și cum își promovează afacerea. Deoarece clienții vor asocia afacerea Dvs. cu concurenții din acest cadran, se vor aștepta probabil ca prețul și calitatea să fie relativ apropiate de ale acestora. Aceasta înseamnă că, deși prețul Dvs. va fi probabil mai mare decât al concurenților din cadranul din stânga jos, va trebui să fiți competitiv ca preț față de concurenții din cadranul din dreapta sus.

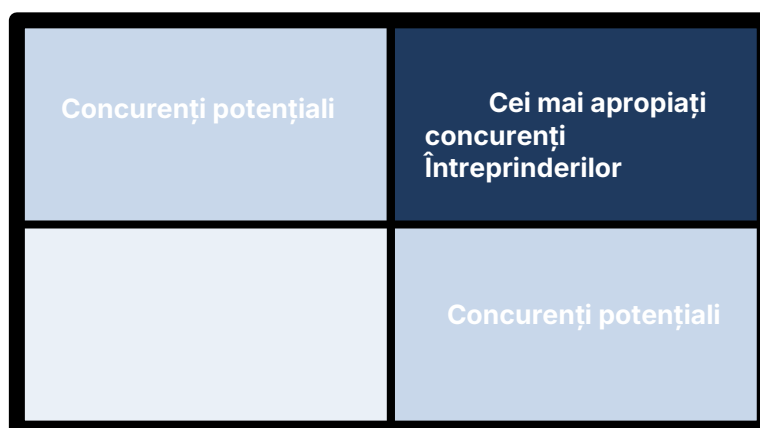
Dacă matricea a identificat corect cele mai importante două valori pentru clientul-țintă, afacerile din celelalte cadrane „Concurenți potențiali” (a se vedea figura de la Pasul 5) reprezintă o amenințare mai mică pentru compania Dvs.. Totuși, dacă sunt foarte puternice la o valoare importantă

Pasul
5:

pentru client, le puteți studia modelul de afaceri și de stabilire a prețurilor pentru a învăța cum să vă serviți cât mai bine clienții.

Formulați mesajul de poziționare și diferențiere

Pe baza celor două valori principale (sau propuneri de valoare) identificate pentru afacerea Dvs. și foarte importante pentru clienți, explicați cum le oferă afacerea această valoare într-un mod unic. Subliniați în ce fel afacerea este „diferită” de concurență (nu doar „mai bună”). Descrieți cum se va îmbunătăți viața clienților în urma utilizării produsului sau serviciului Dvs.. Pentru mai multe informații despre formularea acestui mesaj, consultați instrumentul privind elaborarea planului de marketing – [Instrumentul 4.6: Elaborarea unui plan de marketing](#).



Instrumentul 4.8 Liste de verificare și instrumente de responsabilizare

De ce este util?

În majoritatea afacerilor aflate la început de activitate se întâmplă atât de multe lucruri în același timp, încât poate fi dificil să le urmăriți pe toate. Trebuie să vă gândiți ce sisteme să puneți în aplicare pentru a menține controlul.

Cui se adresează?	Oricărui proprietar de afacere care gestionează angajați în comerț, hotelărie și alimentație publică, producție sau alte domenii în care nu este prezent în fiecare moment al zilei de lucru.
Când este necesar?	Etapa de pre-lansare [] Companie în creștere [x] IMM matur [x] Nu este niciodată prea devreme sau prea târziu să vă verificați sistemele interne.
Ce vă oferă acest Ghid?	O scurtă prezentare a importanței instrumentelor de responsabilizare și câteva sugestii simple.

Pasul 1:**Impuneți modul în care doriți să fie făcute lucrurile**

Primul lucru pe care trebuie să îl înțelegeți despre responsabilitatea angajaților este că **aceștia răspund în fața Dvs.** Este afacerea dumneavoastră, iar sarcina lor este să pună în aplicare planurile, procedurile și procesele stabilite de dumneavoastră. Ce înseamnă acest lucru diferă de la o afacere la alta, însă există unele probleme și instrumente comune pe care le vom aborda în acest instrument.

Pasul 2:**Înțelegeți: „bunul-simț” nu este același pentru toată lumea**

Atunci când deschideți o afacere nouă, iar angajații uită să aprindă luminile, nu salută clienții sau aleg să poarte pe podeaua fabricii pantofii lor noi și moderni cu tocuri de 5 inci, s-ar putea ca, în calitate de proprietar al afacerii, să ajungeți repede să vă dați cu capul de pereți și să spuneți: „Cum pot să nu înțeleagă asta? Este de bun-simț!”. Dar *ce este, de fapt, bunul-simț?*

Wikipedia afirmă: „*bunul-simț, în sensul strict al termenului, constă în ceea ce oamenii, în general, ar fi de acord: ceea ce ei «percep» ca fiind înțelegerea lor naturală comună.*”

Însă, atunci când considerați că angajații ar trebui „pur și simplu să dea dovadă de bun-simț și să facă ceea ce trebuie făcut, așa cum doriți dumneavoastră”, în realitate vă așteptați ca ei să vă citească gândurile. Trebuie să înțelegeți că nu există un „bun-simț” universal, iar dacă angajații nu fac ceea ce trebuie, aceasta înseamnă că nu ați reușit să le comunicați clar ce trebuie să facă și cum doriți să fie făcut.

**Pasul
3:****Utilizarea listelor de verificare**

O modalitate de a comunica personalului ceea ce doriți este utilizarea listelor de verificare pentru toate procedurile de deschidere și închidere, precum și pentru orice alte procese zilnice care deseori nu decurg corect. Pentru a începe elaborarea listelor, parcurgeți mai întâi fiecare proces și notați tot ceea ce vă nemulțumește atunci când nu este făcut, este făcut cu întârziere sau incorect. Apoi implicați managerul (dacă aveți unul) sau personalul și parcurgeți procesul împreună. După ce v-ați înțeles reciproc, redactați o listă pas cu pas și imprimați exemplare care să fie completate și semnate zilnic. Aici nu există detalii prea multe – de exemplu, dacă trebuie aprinse anumite lumini, luați în considerare numerotarea și etichetarea întrerupătoarelor. Astfel, le puteți indica direct în lista de verificare.

Rețineți: „*bunul-simț*” nu este același pentru toată lumea..

**Pasul
4:****Elaborați fișe de post clare**

Comunicarea așteptărilor trebuie să înceapă încă din procesul de angajare. În măsura posibilităților, elaborați fișe ale postului care să reflecte cum va arăta activitatea zilnică a angajaților. Dacă sunteți un startup și toată lumea trebuie să fie flexibilă și să îndeplinească roluri multiple, spuneți acest lucru. Așteptările clare sunt esențiale pentru ca oamenii să muncească bine și să fie mulțumiți la locul de muncă.

**Pasul
5:****Stabiliți proceduri clare pentru gestionarea numerarului**

Atunci când este vorba de impunerea standardelor și de responsabilizarea oamenilor, nimic nu este mai important decât gestionarea numerarului. Oricât de mult v-ar plăcea personalul și oricât de multă încredere ați avea în el, un proces dezorganizat și haotic de gestionare a numerarului poate constitui o tentație prea mare pentru ca cineva să ia ceva. Iar haosul vă va limita capacitatea de a afla ce s-a întâmplat. Pentru a limita problemele, luați în considerare:

Pasul
6:

- ☐ Stabiliți proceduri clare, în formă scrisă, privind gestionarea numerarului, pe care să le respecte toată lumea – inclusiv dumneavoastră!
- ☐ Înregistrați fiecare tranzacție, poziție cu poziție – cel mai bine este să utilizați un sistem de vânzare sau un aparat de casă conectat la o bază de date.
- ☐ Verificați periodic sistemele pentru a vă asigura că întregul circuit al numerarului, de la client până la bancă, poate fi urmărit și că puteți verifica procesul.
- ☐

Verificați respectarea procedurilor

- ☐ Nici cele mai bune sisteme nu vă vor ajuta să păstrați controlul asupra afacerii dacă doar le puneți pe hârtie și apoi vă vedeți de treabă. Sistemele trebuie puse în aplicare și verificate periodic. Pentru aceasta, asigurați-vă că urmăriți dacă sunt respectate! **Verificați listele de verificare!** Dacă folosiți liste de verificare, controlați-le zilnic. În caz contrar, personalul se va considera rapid „instruit” și nu le va mai folosi.
- ☐ **Urmăriți respectarea așteptărilor din fișa postului.** Încercați să discutați periodic cu angajații pentru a vedea în ce măsură activitatea lor corespunde așteptărilor. Desfășoară alte activități decât cele planificate? Mai multe sau mai puține? Uneori, o comunicare simplă și informală vă ajută atât pe Dvs., cât și pe ei să gestionați așteptările.
- ☐ **Verificați întotdeauna gestionarea numerarului.** Acest lucru ar trebui să fie evident, până la urmă, sunt banii Dvs.! Totuși, mulți proprietari de afaceri neglijează această parte, deoarece presupune multă numărare și ținerea evidențelor. În realitate, dacă nu verificați permanent modul în care este gestionat numerarul, nu puteți fi niciodată siguri că totul decurge bine. Sunt banii Dvs., nu îi puneți în pericol după ce ați muncit atât de mult pentru a-i câștiga.

Cuvânt de încheiere și mulțumiri speciale

Cuvânt de încheiere

Vă mulțumim că ați citit Ghidul întreprinderilor mici din Moldova. Sperăm că numeroasele instrumente și ghiduri prezentate aici v-au fost utile în planificarea sau dezvoltarea afacerii dumneavoastră. Dacă doriți să ne contactați, vă încurajăm să o faceți!

Iar dacă doriți să vă alăturați unei comunități a întreprinderilor mici și mijlocii din Moldova, vă invităm să luați în considerare posibilitatea de a deveni membru al Alianței Întreprinderilor Mici și Mijlocii din Moldova (AIM). Pentru mai multe informații, accesați:

www.aimm.md

Mulțumiri speciale și recunoștință,

Următoarele companii, organizații și persoane au avut un rol esențial în elaborarea acestui Manual.

Elaborat de

Alianța Întreprinderilor Mici și Mijlocii din Moldova (AIM)

Sponsor general**Ediția actualizată 2026**

Centrul pentru Întreprinderi Private Internaționale (CIPE)

Ediția originală 2019

Biroul de Cooperare al Elveției / Reprezentanța Ambasadei Confederației Elvețiene în Moldova (SCO Moldova)

**Elaborarea
conținutului**

Autor principal și redactor: David Smith

Consultanți tehnici – ediția 2026

Mihai Malasevski (expert juridic)

Veronica Sireteanu (expertă în finanțe/contabilitate)

Consultanți tehnici și coautori – ediția 2019

Jizdan and Partners – coautor și consultant tehnic
principal: Andrei Jizdan

Taxaco – contribuitor la conținut: Iuri Cicibaba

Mathew Rutter – coautor