



**KIT**  
**pentru afacerea ta**  
**in industriile**  
**culturale si creative**

contributori:

Sabina Baci, Minodora Cerin, Oana Nasui, Diana Turturica, Alexandra Marcu

*N.B. Bine ai venit. Kitul este scris prietenos, la persoana a doua singular, după modelul anglo-saxon. Sperăm ca, înarmat cu acest ghid, să devii o persoană mai agil-informată, mai optimistă (decât ești deja) dar și mai realistă – având în vedere că ești pregătit de călătorie.*

## 1. Introducere în industriile culturale și creative

Vrei, nu vrei, faci parte din industriile culturale și creative – chiar dacă termenul de industrie s-ar putea să te facă să crezi că nu te include. Trebuie să fii conștient de toate clasificările care pot cuprinde afacerea ta, pentru a putea fi atent la toate oportunitățile.

Industriile culturale și creative fac parte din realitatea noastră de ceva timp. Edna dos Santos, director al programului de Economie Creativă de la UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) afirma:

*„toți indivizii, oriunde sunt în lume, consumă produse creative în fiecare zi prin activitățile lor educaționale, cele care țin de muncă, relaxare sau distracție. Dimineața după ce ne trezim ne îmbracăm cu haine, ascultăm muzică, citim ziarele, urmărim TV-ul și programele radio, consumăm servicii digitale, mergem la cinema sau la teatru”*

Astfel industriile culturale și creative sunt foarte prezente în toate activitățile noastre zilnice. Ceea ce înseamnă o MARE oportunitate pentru tine ca antreprenor, căci există cerere pe piață pentru produsele și serviciile tale.

Conceptul de industrii creative, deși pare unul foarte nou, își are rădăcinile în teoriile dezvoltate de Școala de la Frankfurt. În „Dialectica Luminilor” (1944) Theodor Adorno și Max Horkheimer critică industrializarea culturii în societatea capitalistă. Noile metode de producție creează produse culturale standardizate (filme, programe radio, reviste) ce sunt apoi distribuite prin canalele de mass-media și „consumate” de un public pasiv. În viziunea celor doi teoreticieni standardizarea și reproducerea la scară largă atacă însăși natura artei > cultura autentică nu ar trebui să aiba ca unic scop maximizarea profitului, ci folosirea creativității și imaginației umane.

Conflictul între cultura „înaltă” și cultura „populară”, pentru mase, nu a încetat nici astăzi, fiind destui susținători atât în tabăra „artă pentru artă” cât și în tabăra celor care atribuie artei și culturii diferite scopuri > fie că este vorba de scopuri comerciale (obținerea de profit), educaționale sau sociale.

Din fericire, lumea a mai renunțat la prejudecăți între timp și astăzi conceptul de industrii culturale și creative are un înțeles mai degrabă pozitiv: o umbrelă ce (re)unește cultura cu economia.

## Definiții ale Industriilor Culturale și Creative

Există nenumărate definiții ale industriilor (culturale și) creative, așa cum există și foarte multe înțelesuri asupra termenilor artă, cultură sau creativitate. O definiție cât mai clară asupra acestui sector este esențială căci influențează tipul de informații/studii pe care le putem obține în relație cu contribuția industriilor creative la economia națională, intersecția cu celelalte sectoare etc.

În anii '90 termenul de industrii culturale și creative a fost readus pe agenda publică de către guvernul australian și cel al Marii Britanii. Australia a fost prima țară ce a lansat un raport cu recomandări de politici publice pentru o națiune creativă:

Creative Nation Cultural Policy Statement. Acest raport sublinia importanța culturii în definirea identității naționale și oferea argumente pentru crearea unor politici publice care să dezvolte piața industriilor culturale și să se preocupe de distribuția și promovarea produselor și serviciilor culturale către audiențe și consumatori. Acest citat din raport ilustrează foarte bine schimbarea de paradigmă determinată de apariția noului termen-umbrelă industrii culturale:

*„Această politică culturală este și o politică economică. Cultura creează bunăstare. Putem spune că, în mare, industriile culturale generează 13 bilioane de dolari [australieni] pe an. Cultura este unul dintre cei mai mare angajatori. În jur de 336.000 de australieni sunt angajați în industrii ce sunt conectate cu sectorul cultural. Cultura aduce plus-valoare, are o contribuție esențială în inovare, marketing și design. Este o emblemă a industriei noastre. Nivelul de creativitate determină în mare măsură abilitatea noastră de a ne adapta la noile cerințe economice. Este un export valoros în sine și un acompaniament esențial în exportul produselor noastre. Atrage studenții și turiștii. În concluzie, cultura este esențială pentru succesul economic”.*

Conceptul de industrii culturale și creative a luat cu adevărat amploare în 1997 atunci când prim-ministrul Marii Britanii, Tony Blair, a propus industriile creative (IC) ca motor de dezvoltare economică.

Astfel s-a înființat Creative Industries Task Force, parte din noul Department de cultură, media și sport (DCMS), ce avea scopul de a analiza contribuția IC la economia Marii Britanii, de a cartografia sectoarele creative și într-un final de a realiza propuneri de politici publice care să susțină și dezvolte sectorul cultural și

creativ. Raportul [The Creative Industries Mapping Document](#) (1998) a demonstrat că IC erau o componentă importantă a economiei engleze, producând 5% PIB-ul țării și angajând peste 1.4 milioane de oameni. În centrele urbane, acest sector era și mai important: în Londra de exemplu unul din cinci job-uri create era în domeniul IC, fiind al doilea cel mai mare sector economic după servicii financiare și de business.

Prima definiție a industriilor creative vine tot din spațiul britanic:

**industriile creative sunt acele industrii care își au originea în creativitatea, talentul și măiestria indivizilor și care au potențialul de a crea locuri de muncă și prosperitate prin generarea și valorificarea proprietății intelectuale.**

Același document identifica 13 sectoare sub umbrela industriilor creative:

1. Publicitate
2. Artă și Antichități
3. Arhitectură
4. Meșteșuguri
5. Design
6. Modă
7. Film
8. Jocuri video și aplicații pentru computer (Interactive Leisure software)
9. Muzică
10. Artele spectacolului
11. Publicații
12. Software
13. TV și Radio

Odată cu lansarea acestui document, prim-ministrul Tony Blair afirma că „Obiectivul nostru este să construim o națiune unde talentele creative ale tuturor oamenilor să fie folosite pentru a crea o economie adaptată secolului 21 - în care competiția va fi între creiere, nu mușchi” (Blair, 1999: 3).

Noua viziune <cultură + economie = bunăstare> a stimulat crearea unor noi politici publice, care să susțină și promoveze și alte sectoare ce înainte nu făceau obiectul politicilor culturale, așa cum sunt TV-ul și radio-ul, muzica pop sau new media. În plus, focus-ul pe importanța economică a artei și industriilor culturale a creat și un nou tip de literatură despre valoarea economică a artei, modelele de business inovative din domeniul creativ, capacitatea sectorului cultural și creativ de a regenera cartiere, orașe și regiuni creative care să acomodeze noua „forță de muncă creativă” (*creative class*).

Pornind de la această definiție, diferite țări au adaptat-o la contextul național, regional și local. De exemplu, în America de Sud gastronomia a fost inclusă în sectorul cultural și creativ, iar în țările nordice se discută mai multe de economia experienței decât de industrii creative.

Instituțiile internaționale precum WIPO (World Intellectual Property Rights), UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization) sau Comisia Europeană au creat propriile definiții. Iată de exemplu definiția UNESCO:

**Industriile culturale sunt acele industrii care produc, distribuie și comercializează bunuri și servicii care, în esență au conținut profund cultural și deci intangibil, ce este protejat de copyright. În afară de sectorul artelor tradiționale (artele spectacolului, artele vizuale, patrimoniul cultural – inclusiv sectorul public), acestea includ filmele, DVD sau video, televiziunea și radiodifuziunea, jocurile video, noile mijloace de comunicare, muzica, presa și cărțile. Industriile creative includ mai multe activități: astfel, în afară de industriile culturale, aici intră și producția artistică și culturală, designul, arhitectura, publicitatea sau moda. Industriile creative utilizează cultura ca input și au o dimensiune culturală, chiar dacă producțiile lor sunt în principal funcționale.**

În esență toate aceste definiții vorbesc despre **creativitate individuală organizată într-o formă structurată și definită de o logică economică**. Industriile creative au avut impact puternic atât pe plan intern, cât și internațional, prin ideea de a conceptualiza zona aflată la intersecția creativității, culturii, afacerilor și tehnologiei într-o singură grupare, pentru a putea „descătușa” creșterea și dezvoltarea acesteia. Într-o realitate dominată din ce în ce mai mult de sunet, imagini, idei și simboluri, activitățile ce necesită creativitate pot genera semnificativ mai multă valoare ca până acum, dacă li se permite.

Foarte multe țări sunt conștiente de potențialul industriilor culturale și creative și au făcut deja primii pași în cercetarea, susținerea și promovarea acestui sector prin:

- Documente de cartografiere a sectorului și studii despre contribuția acestuia la economia națională
- Înființarea unor agenții naționale sau regionale care să ajute dezvoltarea antreprenoriatului cultural și creativ
- Crearea de politici publice dedicate industriilor culturale și creative



Iată de pildă exemplul Estoniei în ceea ce privește susținerea industriilor culturale și creative:  
[https://www.youtube.com/watch?feature=player\\_embedded&v=84A94znq07s](https://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=84A94znq07s)

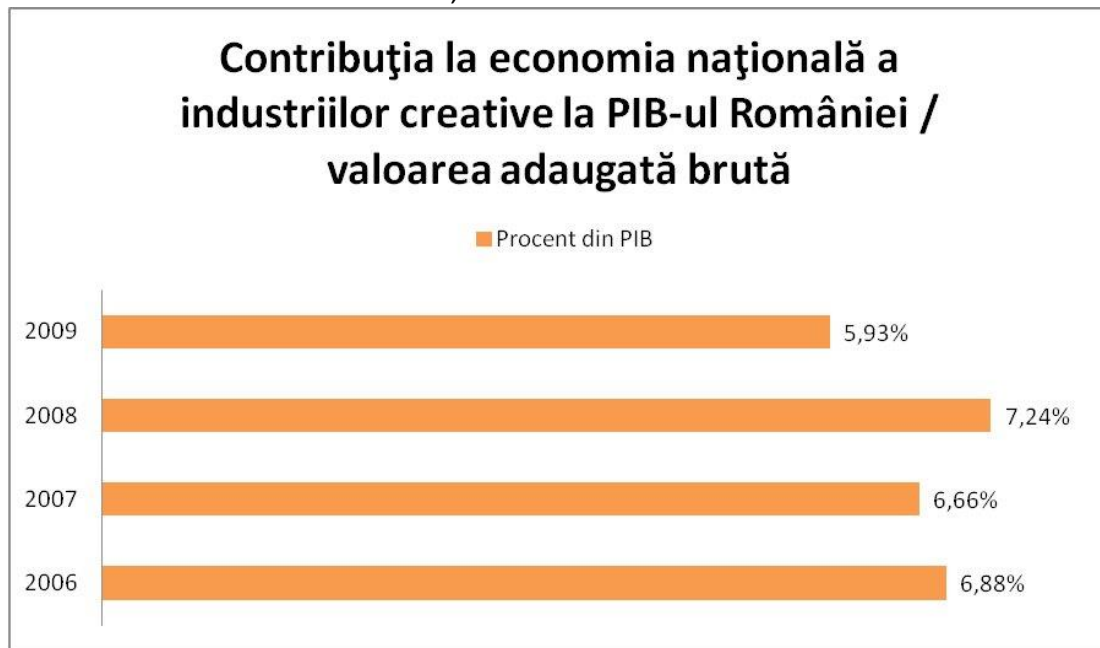
### Și în România?

Românul s-a născut poet, nu-i așa? Suntem siguri că suntem un popor creativ, căci ne mândrim cu tradițiile noastre și cu capacitatea de a genera idei. Însă au toate aceste idei potențialul de a genera bunăstare și locuri de muncă?

În cadrul proiectului „Promovarea Antreprenoriatului în domeniul Industriilor Creative” (2011-2013), Centrul de Cercetare și Consultanță în Domeniul Culturii, GEA Strategy & Consulting și Universitatea București au realizat o cercetare asupra contribuției sectorului cultural și creativ la economia românească și atractivității acestui sector pentru tinerii studenți.

Iată **câteva puncte relevante din cercetarea națională:**

Și în România sectorul industriilor culturale și creative contribuie cu aproape **6%** din PIB: asta înseamnă mai mult decât turismul, sectorul imobiliar sau restaurantele.

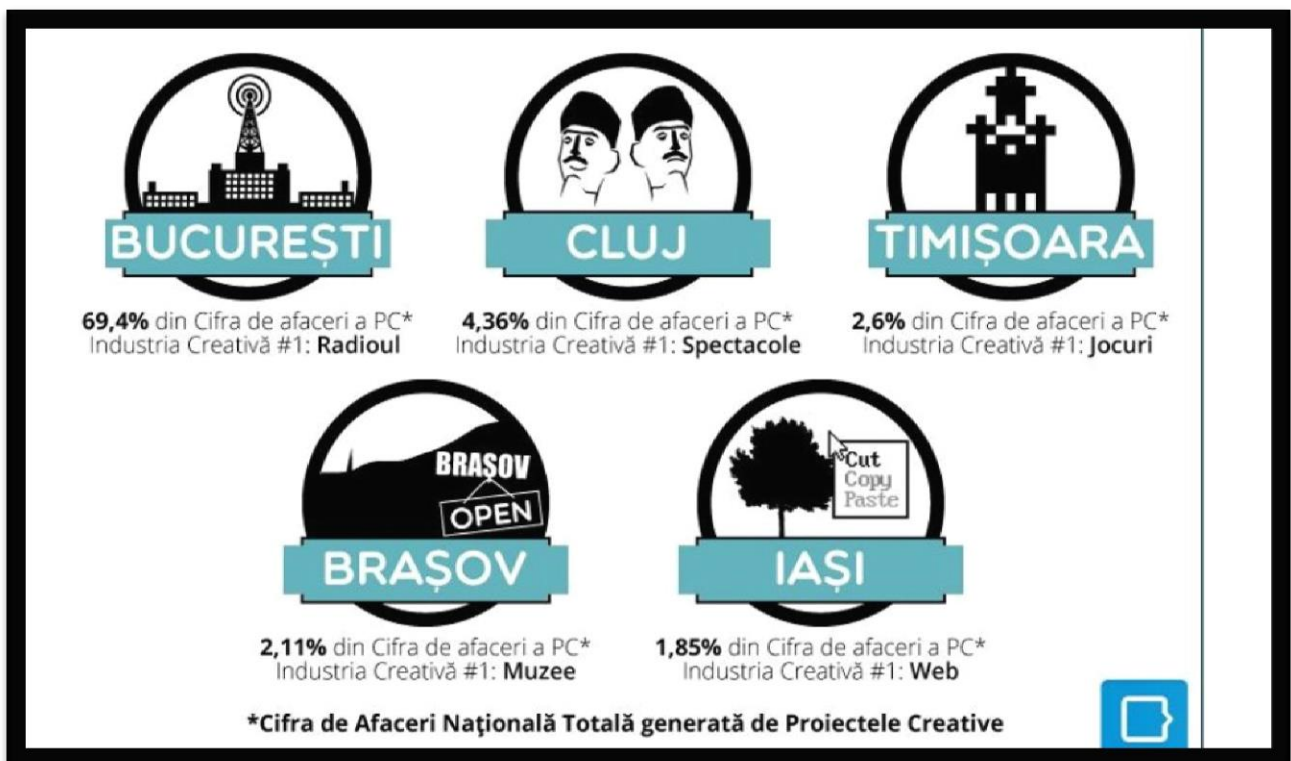


În ceea ce privește evoluția numărului de angajați, a avut loc o creștere de peste 40% în perioada 2002-2009. Odată cu criza financiară din 2009 a avut loc o scădere semnificativă:

## Evoluția numărului de angajați



Datele privind profitabilitatea scot în evidență câteva domenii performante care apar mai degrabă în cadrul unui județ și conferă astfel o specificitate creativă acestuia. Așa avem de exemplu **București > capitala radioului, Cluj > județul spectacol, Brașov > leagănul muzeelor, Iași > creativ pe web, Timiș > cel mai bun gamer, Ilfov > Cetatea filmului**. În unele cazuri, profitabilitatea domeniilor creative de vârf este uriașă.



În regiunea **București-Ilfov** activitatea sectorului creativ este mult mai efervescentă, iar numărul de angajați și cifra de afaceri atinge valori între 50% și 60%. După București urmează Clujul cu circa 20% din activitate înregistrată la nivel național.

Mai multe detalii despre cercetare poți găsi [aici](#) iar un infografic simpatic realizat de Chenar.ro [aici](#).

Pe scurt, **breasla creativă** reprezintă un sector economic foarte important în România și există toate elementele ca business-ul tău creativ să ia avânt și să devină un studiu de caz de succes! Acum că știi că faci parte din sectorul cultural și creativ, să vedem care sunt primii pași pe care trebuie să îi faci ca antreprenor!

## 2. Business-ul tău creativ - Essentials

### Motivația și viziunea creativă personală asupra business-ului

Indiferent ce vrei să faci, acest pas este esențial în afacerea ta. Dacă știi DE CE (*scop*) vrei să îți faci un business, îți va fi mai ușor să îți definești țintele (*obiective*) și să găsești modalitățile de a le atinge (*instrumente de lucru, strategia de dezvoltare, planul de activități*), într-un orizont de timp scurt și mediu, cu un *buget* interesant (vei vedea de ce „interesant”).

Cred că îți este și ție clar că trăim într-o plină schimbare de paradigme, de la modalitatea de a petrece timpul liber sau a învăța până la tipologiile de afaceri contemporane. În zona afacerilor, vorbim de un nou tip de economie (în engleză „new economic thinking”).

Trebuie să știi că, indiferent dacă ideea ta de afacere este bună sau inovatoare sau diferită, ceea ce face diferența este viziunea personală creativă asupra modalității de a pune în practică ideea. Căci despre asta e vorba – de a implementa într-un mod creativ și unic (adică după chipul și asemănarea ta) o idee bună. Și desigur că de aici începe munca.

### Documentarea teritoriului de business și a contextului local și global

După ce ai supus la teste ideea ta și puterea ta de a o implementa, trebuie neapărat să nu faci nici un pas înainte până nu te documentezi temeinic – adică până nu „îți faci temele”. Lasă-ți timp pentru asta, mergi în paralel cu ceea ce faci în general și la momentul oportun vei simți că toată documentarea va face diferența. În mod esențial.

Deci, cum se pare că nimeni nu mai inventează roata, fă cercetarea afacerilor competitorilor sau colegilor tăi de breaslă, numește-i cum vrei. Ia-le pulsul, studiază-le strategiile și activitățile. Ulterior fă cunoștință cu ei și țintește mai sus - obține recunoașterea lor. Nu uita, indiferent de mărimea business-ului tău, că ești la început sau deja lucrezi la asta, întotdeauna vei fi umăr la umăr cu colegii tăi. Ce te va diferenția întotdeauna și în mod evident vor fi principiile după care îți ghidezi afacerea și nu afacerea în sine (dar despre asta vorbim mai încolo).

Încearcă să ai informații și la „prima mână”, adică din surse cât mai apropiate: un prieten de-al tău care lucrează în industrie. E important să cuplezi acest gen de informații cu cele din piață (prin reviste, studii etc.).

Apoi, trebuie să te decizi în ce domeniu sau sector interdisciplinar îți vei desfășura afacerea și, mai ales, UNDE. A defini concret și asumat continentul, regiunea, țara, orașul/zona unde vei implementa business-ul este relevant până la a fi indispensabil în deciziile pe care le vei lua mai departe.



*Forme de relief, Zhangye Danxia Landform, Gansu province China, sursa Bored Panda\_2, via Modernism.ro*

De asemenea, fii tot timpul informat despre mișcările liderilor de trend mondial în domeniul tău (fie galerie de artă, producător de soft sau birou de arhitectură).

Vezi dacă este vorba de:

- un context dinamic și instabil
- un context stabil și static

Și dacă privești înspre orizontul autohton, vei recunoaște imediat dinamismul și deci instabilitatea pieței românești (nu începem să facem istorie, dar realizezi la ce ne referim). Inflexibilitatea unor sisteme administrative cuplate cu versatilitatea unor sisteme legislative fii sigur că îți vor da bătăi de cap. Dar nu te lăsa. Și anume, e bine să ai multe planuri A, B, C, pregătite de implementare și care să poată conduce spre destinația urmărită.

### **Resurse, nu doar bani**

Îți spunem un mare secret: nu e vorba numai de bani. Încearcă să privești lumea din jurul tău (și din jurul afacerii tale) ca fiind compusă din și mișcată de resurse, nu bani. Dacă reușești, vei vedea cum crește exponențial numărul posibilităților tale de a face rost de bani pentru afacerea ta.

Deci follow the ...money (or the white rabbit?) și identifică resursele: financiare, umane și in-kind; resurse mobile și imobile. Unde cauți? Pe rețele profesionale și rețele sociale.



 by [Toronto Public Library Special Collections](#)

Până la alte întrebări de-ale noastre, mai incisive, să începem cu o **fișă** simplă.

<p><i>Nume</i></p> <p><i>Vârstă</i></p> <p><i>Email</i></p> <p><i>Număr de telefon</i></p> <p><i>Numele companiei</i></p> <p><i>Unde ești (geografic vorbind) și unde vrei să desfășori business-ul</i></p> <p><i>În ce punct ești cu afacerea (la idee, la întemeierea firmei, la producere și vânzare etc.)</i></p> <p><i>Care a fost cea mai mare surpriză a ta de când te gândești / lucrezi la afacerea ta? (poate fi orice, o informație, o întâmplare, o persoană)</i></p> <p><i>Describe ce face compania ta în mai puțin de 140 de caractere</i></p>
---

*Enunță un principiu de viață de-al tău*

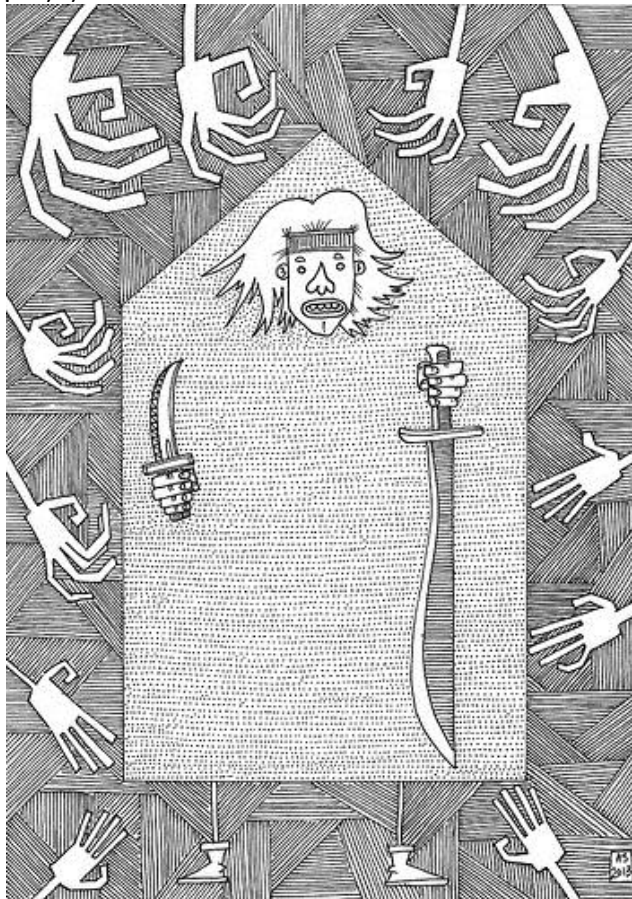
*(gen: „ Consider că oamenii ar trebui să aibă grijă de planetă" sau „Cred că nu ar trebui să faco fabrică de pantofi ci ar trebui să gândesc că toată lumea merită și trebuie să aibă o perechede pantofi". Ultima nu e a noastră, ci a lui Yunus, câștigător Nobel Prize for Peace în 2006)*

### 3. Planul de afaceri – cum faci asta?

#### THE plan

Toată lumea se cramponează, că vrea un model, că nu știe cum să facă etc. Nu te agita. E de înțeles să vrei niște guidelines, niște linii directoare, niște semnale luminoase ca în aeroporturi noaptea. Ok, ok, uitate mai jos câteva capitole mari, cu întrebări esențiale. La care dacă răspunzi, ai câștigat. Ai câștigat un loc în cursa afacerilor creative, depinde doar de tine și de contextul din jurul tău ca lucrurile să funcționeze. Dar nu uita:

- cu siguranță vei învăța o gramadă de lucruri despre economie, comunicare, principii și natura umană
- va fi, poate, călătoria ta inițiativă (a la Harap Alb)
- cu siguranță vei pierde bani
- vei câștiga și bani
- îți vei transforma câțiva prieteni sau apropiați în dușmani
- îți vei face noi prieteni și desigur asociați
- aproape întodeauna cea mai mare frână vine din interiorul câmpului tău de muncă ori chiar a cercului tău apropiați și nu din exteriorul acestora.



Deci începe gândindu-te la o versiune de test în care ai în vedere nevoile celor din jurul tău și modul în care planul tău le poate acoperi. **Timpul, resursele investite, produsele și serviciile** dar și **profitul** tău și al celorlalți sunt indicatori pe care trebuie să-i ai mereu în vedere. Trebuie să identifici ce poți să faci tu, de ce resurse dispui tu și, desigur, ce-ți lipsește. Nu uita să adaugi **timpul** pe lista aceasta de la bun început. Încearcă să pornești de la un plan în care lucrurile de care dispui tu sunt mai multe decât cele care-ți lipsesc. Mai jos poți regăsi niște instrumente de lucru pentru a crea versiunea de test de care pomeneam mai sus.

### **Instrumente de lucru pentru conținut**

#### *Cele trei orizonturi*

Acest tip de punere în scenă te ajută să poți merge cu gândul și planurile din prezent în viitorul luminos.

Primul orizont reprezintă prezentul, starea de fapt, momentul în care te afli.

Viitorul fructuos al afacerii tale este reprezentat de orizontul al treilea.

Și al doilea orizont (al prezentului continuu) este cel mai problematic: reprezintă toate acele...tensiuni care te pot împiedica să te miști din orizontul 1 (din prezent) în orizontul 3 (în viitor).



### *Brainstorming (via Wikipedia, thanks God)*

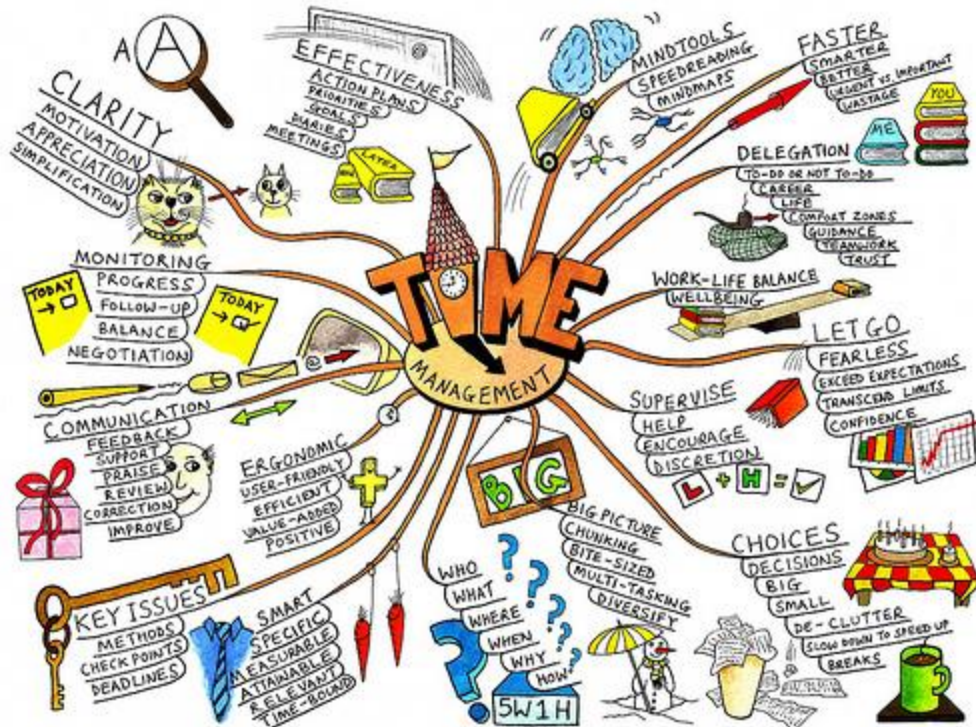
Este o tehnică de creativitate în grup, menită să genereze un număr mare de idei ori variații de soluții și răspunsuri la o problemă identificată. Deci o poți folosi cu familia, prietenii, viitorii colegi sau parteneri de afaceri.

Există patru reguli în brainstorming, menite să reducă inhibițiile care apar în grupuri și prin urmare să stimuleze generarea de noi idei. Rezultatul așteptat este o sinergie dinamică, care poate mări în mod semnificativ creativitatea grupului.

1. focalizarea pe cantitate. Ideea este că din cantitate poate rezulta calitate, iar această regulă favorizează creativitatea divergentă, căci dacă ar crește numărul de idei, ar crește și probabilitatea unei soluții eficiente pentru problema existentă.
2. fără critici. Critica în această etapă este descurajată; în loc să se de ce o idee n-ar funcționa, toată lumea e încurajată să se gândească la idei cât mai neobișnuite și să creeze o atmosferă constructivă.
3. ideile trăznite sunt binevenite. Pentru a se obține o listă bună și lungă de idei, ideile neobișnuite sunt binevenite întrucât ele ar putea inspira soluții mai creative decât ideile convenționale.
4. combină și îmbunătățește ideile. Ideile bune pot fi combinate pentru a obține o idee foarte bună, după cum sugerează și sloganul „1+1=3”. Această abordare conduce la idei mai bune și complete decât lucrul individual și se crede că stimularea ideilor se face prin asociere.

### **Mind mapping**

Mind mapping este o tehnică grafică, o diagramă de reprezentare a ideilor, folosind cuvinte, imagini, simboluri și culori. O astfel de hartă este creată de obicei pornind de la un singur cuvânt/text / imagine în centru, la care se asociază și se adaugă idei, cuvinte, concepte. Categoriile maripornesc direct din centru, categoriile minore pot porni din alte puncte nodale. De obicei se face de mână, cu carioca 🍷, pe o coală generoasă de hârtie.



 by [jean-louis zimmermann](#)

Un concept similar în anii 70 era „idea sun bursting”, dacă îți place mai mult cum sună. Alte tehnici de creativitate poți descoperi în video-ul TED de mai jos în care CEO-ul firmei de design și inovare IDEO vorbește despre legătura strânsă între creativitate, inovație și joc:

### Instrumente de lucru pentru operativitate

Ce instrumente de lucru folosești pentru managementul proiectelor tale curente? Mai jos câteva exemple:

Instrumente de storage și share: Google Drive, Dropbox, Cloud, FTP, wetransfer.com

Instrumente de centralizare și monitorizare: Google Docs, diagrama GANTT, software de projectmanagement, Google Analytics, Facebook Analytics, trafic.ro, sati.ro, Hootsuite

Instrumente de comunicare online: Facebook, LinkedIn, Youtube, Piterest, Tumblr, Instagram

Instrumente de socializare: Facebook, Twitter etc

Alte instrumente de comunicare: logo, slogan, prezentare, comunicat de presă, Q&A (questions & answers), buget, raport, broșură, vizual

După aceste furtuni de idei sau diagrame color-inițiatice, vei afla mai multe detalii despre afacerea ta și despre...tine. Pregătește-te să structurezi informațiile obținute.



artist Ron Mueck, foto gautier deblonde, courtesy anthony d'offay, london, via Modernism.ro

### **Exercițiu** (documentare)

Trebuie să îți testezi nu numai concurența ci și viabilitatea propriei idei. Dacă ideea ta este implementabilă, dacă răspunde unor nevoi, dacă îți poți identifica potențialii consumatori.

Trebuie să răspunzi la următoarele întrebări. Folosește resursele online, mergi pe teren, mergi la bibliotecă, citește interviuri de business, caută peste tot.

Scrie, notează, completează Mind Map-ul tău personal.

*În ce domeniu vei activa? Ce istoric are? Cum a evoluat acesta în ultimii ani? Ce tendințe viitoare sunt estimate?*

*Care este competiția ta? Care sunt jucătorii cei mai importanți în piață (primii 5)? Ce zone nu sunt acoperite deja?*

*Ești nișă sau mass?*

*Identifică câți dintre prietenii sau apropiații tăi au nevoie de serviciile sau produsele business-ului tău creativ. Cum le poți câștiga interesul? Întreabă-i ce le-ar plăcea să găsească la produsul / serviciul tău.*

*Care sunt competențele și avantajele tale?*

*La ce publicații de business, economie, creativitate sau per industrie ești abonat și le citești cu regularitate?*

La ce tip de rețele ești afiliat: grupuri online, rețele profesionale, asociații, organizații, board-uri etc.?

## Concept

După această documentare temeinică, vei ști mult mai riguros ceea ce vrei. Conceptul afacerii tale va trebui să răspundă la o întrebare dureroasă: the NEED for you on the market (sau de ce are nevoie piața de tine)?

Nu te bloca, este loc pentru oricine sub soare. Chiar dacă s-a mai făcut, chiar dacă mai este, dacă te pregătești bine, vei reuși. Ce ziceam și la început, tot timpul se poate face diferența, se poate face altfel, mai bine, mai etic, mai ieftin, mai rapid, mai eficient, mai frumos, mai colorat.

## Scop și obiective

Bănuim că ai mai auzit de scopul unui proiect sau al unei afaceri și despre cum obiectivele trebuie să fie SMART.

Scopul afacerii tale este de fapt acel concept al tău materializat într-o propoziție de acțiune. Cum ar fi: *Scopul afacerii tale este să deschizi un birou de expertiză în restaurare.*

Obiectivele tale trebuie să fie:

- Concrete și Specifice
- Măsurabile
- de Atins și realiste (*Attainable*)
- limitate în Timp

Cum ar fi:

*Obiectiv 1: să îmi deschid un birou fizic într-o locație centrală în 4 luni*

*Obiectiv 2: să fac contracte de colaborare cu cel puțin 5 experți pe restaurare în 3 luni*

*Obiectiv 3: să am cel puțin 4 clienți în 4 luni*

*Dacă iei în considerare că ai nevoie de mai multe detalii, consideră obiectivele de mai sus ca fiind generale și adaugă și niște obiective specifice.*

*Obiectiv specific 1.1. să găsesc un spațiu de desfășurare luat în comodat sau cu o chirie foarte mică (împărțit biroul / hub creativ)*

*Obiectiv specific 2.1. să am contracte de colaborare cu 2 experți pe mobilier de început de secol XX (Art Nouveau, Art Deco)*

*Obiectiv specific 2.2. toți experții să aibă acreditare de la Ministerul Culturii de cel puțin 2 ani*

*Obiectiv specific 3.1. Să am cel puțin 2 clienți persoane fizice și un client persoană juridică (o casă de licitație) în 4 luni*

După ce ajungi la capitolul cu riscurile, și completezi schema SWOT, aruncă încă un ochi pe Scop și Obiective, poate vei avea ajustări de făcut.



 by [plnaugle](#)

**Exercițiu** (planificare)

Concept / viziune

Enunțul problemei

Ce problemă vreau să rezolv pentru clienții mei?

La ce nevoi le răspund?

Scopul afacerii

Obiectivele afacerii

## 4. Produse si servicii

Răspunde la întrebările de mai jos. Da, alt mind mapping sau altă listă. Esențială.

Ce vrei să vinzi? Produse offline, Produse în online, servicii offline, servicii online, invenții, brevete, drepturi de autor.

Să nu confunzi produsele și serviciile pe care le vinzi cu serviciul de client service sau customer care, care trebuie să existe orice ar fi – este un serviciu indispensabil pentru afacerea ta. Acest serviciu este de fapt o interfață între tine și clientul tău. Trebuie să fie operațional, transparent, plăcut vizual (vezi mai jos capitolul de comunicare și vânzare).

Ne întoarcem la concept și la documentarea ta. De ce are nevoie piața de tine? Ce nevoie a consumatorului rezolvi? Știi cum se zice: „If there's no customer pain, there's no market opportunity”. Încearcă să detaliezi de ce e viața consumatorului tău grea fără tine.

Acum detaliază. Ce va face afacerea ta? Ce este nou, interesant sau unic la produsul sau serviciul tău? Găsește acea „unique selling proposition”, acel diferențiator care te scoate în față. Poate fi orice, nu doar produsul sau serviciul tău, poate fi modalitatea de a face business – principiile tale -, poate fi tipul de grafică și de comunicare, poate fi grija față de consumator în rezolvarea tuturor plângerilor acestuia într-o modalitate specială etc.

Întrebare întrebătoare: ce vrei să vinzi? Fie că vinzi produse (creative), servicii (culturale) sau drepturi de autor, va trebui să fii foarte atent când pregătești comunicarea și implicit vânzarea acestora. Căci de fapt de aceea comunică, ca să poți vinde, nu-i așa?

Și pentru că vorbeam de schimbarea de paradigme, începem cu acest tip: chiar dacă vinzi offline, întotdeauna să fii prezent (și să vinzi) în online.

Trăim într-o epocă foarte interesantă și foarte...vizuală. Oamenii sunt foarte spontani, emotivi, vizuali. Vânzarea produsului sau serviciului tău se face de fapt cu mult înainte să vinzi de fapt produsul sau serviciul. De ce? Pentru că viitorul tău client cumpără o stare, o emoție, o promisiune, o rezolvare a unei nevoi, o îndeplinire a unui vis etc. Și ca să faci asta, trebuie să te găsească. Și după ce te-a găsit, trebuie să îl convingi că tu ești rezolvarea.

Ce trebuie să faci?

Gândește-te că ai găsit un motan (superb, unic etc.). Ce faci?



 by [\(davide\)](#)

Îi dai un nume. **Brand.**

Îl faci al tău. **Brand personal - legi brandul afacerii de numele tău.**

Îi faci haine. **Instrumente de comunicare.**

Îl hrănești. **Medii de comunicare.**

Îl pui la adăpost. **Protecția creației: drepturi de autor și proprietate intelectuală**

Îl crești. Îl îngrijești. **Strategie de dezvoltare, networking, monitorizare, actualizare, menținerea calității, client service / customer care**

Îl vinzi. **Canale de distribuție și vânzare.**

Și cel mai important: găsești pe cineva specializat care să aibă grijă de ...motanul tău. În cazul de mai jos, un grafician și un comunicator. Esențial este ca acești oameni să fie din online. Adică să fie foarte pricepuți în a îți adapta brandul pentru online (indiferent dacă ești în offline). Viitorul este digital, dar deja știi asta.



 by [HTYLL](#)

În cazul capitolelor Legal și Financiar, îți trebuie un avocat și un contabil. Avocatul pentru a îți pregăti toată documentația necesară pentru a înființa o firmă, pentru a-ți face tipuri de contracte etc – poți să îl angajezi doar la nevoie. Contabilul trebuie să fi alături de tine, în toate cheltuielile și raportările financiare, deci trebuie să ai unul foarte competent și de preferință stabil.

Dar mai multe despre asta la capitolul Oamenii regelui / HR Essentials.

### **Brandul afacerii**

Este vorba de nume, concept, design, semn grafic, simbol pe care îl folosești pentru a denumi afacerea ta. Este un nume care poate fi însoțit de o identitate vizuală, cu anumite culori și forme, și poate și de un slogan care să reafirme unicitatea ta.

Dar niciodată nu este suficient să fii vizual plăcut sau textual atrăgător. Conținutul afacerii tale, cel care este livrat către consumatorii tăi, trebuie să fie întotdeauna consistent și transparent. Se spune că prima monedă în orice tip de tranzacție pe lumea asta este încrederea. Deci dacă tot faci eforturi să construiești ceva frumos și durabil – afacerea ta – nu ignora nevoia de încredere și siguranță a consumatorului tău. Cel mai simplu spus: și ție ți-ar plăcea să primești ce ți se promite, nu?

Take a break and a look: **Rachel Botsman: The currency of the new economy is trust** - <http://on.ted.com/Botsman>

### Brandul personal

Nu trebuie să fii popular opinion leader ori om de comunicare ca să ai o rețea socială. Și dacă ești la început și cu asta, nu te teme: rețelele se inventează, se cresc și se dezvoltă în timp – poate e momentul să ai o rețea, dar nu în jurul tău ci al afacerii tale. Foarte important: dacă îți folosești rețelele online la modul informal (de exemplu pui poze de la un party deochiat la care participi), desparte în mod decisiv aceste rețele de cele ale afacerii. Business-ul tău e proaspăt, nou, politicos, creativ etc. și, de ce nu, bate spre perfecțiune. Al doilea pas: creează-ți un profil profesional. Fă-ți un cont pe LinkedIn, caută și asistă la întâlniride networking, conferințe etc în zona ta de interes. Fii la fel de proaspăt și creativ precum brandul afacerii tale.



*Rubber Duck, Florentijn Hofman, in Hong Kong, via SCMP, HK Asia, Florentijn Hofman's Facebook*

### Instrumente de comunicare

Fie că ai auzit sau nu de marketing sau PR, de strategie de comunicare sau mix de marketing, de ATL sau BTL, nu e imposibil să înțelegi essentials – instrumentele de comunicare sunt acele mijloace cu care cineva își face cunoscută ideea / afacerea / proiectul / etc. Acestea pot fi website, broșură de prezentare, spot video, cont de Facebook, flyer, banner, comunicat de presă, eveniment de deschidere etc. etc. (sunt toate puse la un loc. Un profesionist rigid ne-ar certa că am amestecat marketing-ul cu relațiile publice, dar noi suntem deja cu un pas în viitor, unde ideea bună se vinde doar dacă se comunică inteligent și creativ).

### Canale de comunicare

Și în bunul spirit în care am început, mediile de comunicare apar firesc, ca mediile în care se manifestă și își exercită puterea instrumentele de comunicare: mediul online (în comunități online, pe site-uri, rețele, bloguri, video-uri etc.) și în cel offline (în comunități, spații de desfășurare sau outdoor).



*Chandelier turn a room into a forest, Thyra Hilden si Pio Diaz, via caoine.org, via Bored Panda, via Modernism.ro*

### Protecția creației

Un subiect important în domeniul industriilor creative îl reprezintă protecția legală a creației, indiferent dacă este vorba despre un produs, o idee, o operă de artă sau un document literar. Proprietatea intelectuală se referă la creații ale minții: invenții, opere literare și artistice și simboluri, nume și imagini utilizate în comerț.

Proprietatea intelectuală se împarte în două categorii:

- proprietatea industrială care cuprinde invențiile, mărcile și indicațiile geografice, desenele și modelele industriale.
- dreptul de autor este un termen juridic care desemnează drepturile recunoscute creatorilor de opere literare, artistice sau științifice sau de orice alte opere de creație intelectuală.

Dreptul de autor se referă la:

- scrierile literare și publicistice, conferințele, predicile, pledoariile, prelegerile și orice alte opere scrise sau orale, precum și programele pentru calculator

- operele științifice, scrise sau orale, cum ar fi: comunicările, studiile, cursurile universitare, manualele școlare, proiectele și documentațiile științifice
- compozițiile muzicale cu sau fără text
- operele dramatice, dramatico-muzicale, operele coregrafice și pantomimele
- operele cinematografice, precum și orice alte opere audiovizuale
- operele fotografice, precum și orice alte opere exprimate printr-un procedeu analog fotografiei
- operele de artă grafică sau plastică, cum ar fi: operele de sculptură, pictură, gravură, litografie, arta monumentală, scenografie, tapiserie, ceramică, plastica sticlei și a metalului, desene, design, precum și alte opere de artă aplicată produselor destinate unei utilizări practice
- operele de arhitectură, inclusiv planșele, machetele și lucrările grafice ce formează proiectele de arhitectură
- lucrările plastice, hărțile și desenele din domeniul topografiei, geografiei și științei în general.

Drepturile conexe ale dreptului de autor sunt drepturile artiștilor interpreți asupra activității lor, ale producătorilor de fonograme și ale organismelor de radiodifuziune asupra programelor lor de radio și televiziune.

Drepturile de proprietate intelectuală sunt drepturi de proprietate ca toate celelalte - ele permit creatorului sau proprietarului unui brevet de invenție, al unei mărci sau al unei opere protejate prin drept de autor să beneficieze de pe urma muncii sau a investiției sale.

Aceste drepturi sunt evidențiate în articolul 27 din Declarația Universală a Drepturilor Omului care stipulează faptul că fiecare om trebuie să beneficieze de protecția drepturilor morale și materiale care decurg din orice lucrare științifică, literară sau artistică al cărei autor este.

Pentru ca munca/creația ta să fie răsplătită trebuie să fii în măsură să dovedești că aceasta îți aparține: prin urmare, este obligatoriu să te înregistrezi și protejezi munca pentru a avea dreptul de autor ce îți permite să o vinzi, licențiezi sau să îți dai acordul pentru utilizarea ei.

**OSIM** (Oficiul de Stat pentru Invenții și Mărci) elaborează strategia de protecție a proprietății industriale din România și aplică politica publică în domeniu.

**ORDA** (Oficiul Român pentru Drepturi de Autor) este autoritate unică de reglementare, evidență prin registre naționale, supraveghere, autorizare, arbitraj și constatare tehnico-științifică în domeniul protecției drepturilor de autor și al celor conexe în România.

După înregistrarea dreptului de autor este recomandat să folosești simbolul © pentru a avertiza terții asupra caracterului protejat al creației tale. Drepturile de autor se pot cesiona pe o durată anume sau pe un teritoriu anume. De asemenea, acestea se pot ceda pe tirajul unei lucrări.

Un studiu de caz interesant de proprietate intelectuală este opera „La Donna e Mobile” de Verdi: [http://www.youtube.com/watch?feature=player\\_embedded&v=khuuKIL5U8s](http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=khuuKIL5U8s)

## Strategie de dezvoltare

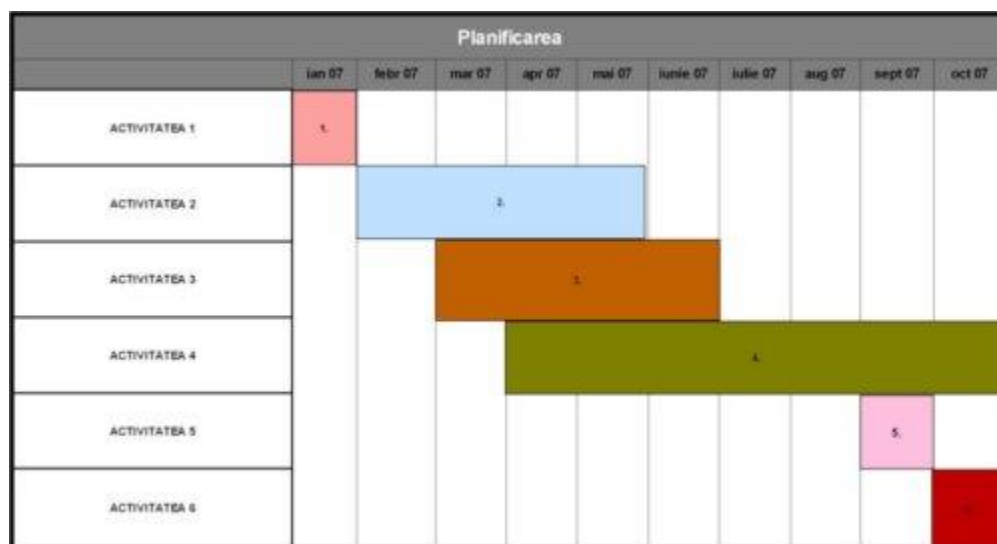
Strategia de dezvoltare reprezintă planul tău de acțiune: scop, obiective, plan de activități și buget, atât cel real (cu cheltuieli fixe, inițiale și apoi regulate) cât și cel previzionat (venit și profit din vânzare, cheltuieli producție, cheltuieli comunicare etc.). De preferat să o faci pe trei ani de zile. Este bine și pe primul an. Asta te ajută să:

- să ai controlul afacerii tale
- identifici și neutralizezi riscurile (vezi mai jos capitolul Managementul riscului)
- faci fundraising pentru afacerea ta (vezi mai jos capitolul Găsirea banilor)

**Planul de activități** este bine să ți-l faci măcar pe luni, pe durata a un an de zile. Astfel vei avea un control mult mai bun al desfășurării afacerii tale, prin atribuirea responsabilităților, păstrarea deadline-urilor și anticiparea situațiilor de criză. Acest plan e bine să îl aibă toți oamenii din echipa ta și trebuie actualizat permanent.

Se mai numește și Diagrama GANTT, poate ai mai auzit de ea. O diagramă GANTT este o matrice, o reprezentare grafică (un excel, basically) a duratei unei sarcini în timpul progresiei timpului – adică îți arată cât timp îți ia să faci un anumit lucru. Este construită cu o axă orizontală ce reprezintă durata totală a timpului proiectului, împărțită apoi în părți (zile, săptămâni, luni) și o axă verticală reprezentând activitățile ce trebuie să fie făcute pentru ca afacerea ta să funcționeze. Diagrama GANTT mai conține de asemenea o zonă grafică care conține bare orizontale pentru fiecare sarcină / activitate ce conectează perioadele de start și de încheiere.

Arată cam așa:



O diagramă GANTT mai include:

- repere: puncte de verificare importante sau chiar obiectivele afacerii;

- resurse: fiind un document care se împarte cu toată echipa, ajută să adaugi o coloană adițională în care să fie menționat responsabilul pentru o anumită sarcină, precum și resursele alocate acelei sarcini;
- status: progresul / înaintarea în timp se completează proporțional cu, cantitatea de muncă depusă și rezultatele obținute în raport cu trecerea timpului alocat sarcinii respective;

### Networking

Networking-ul (o traducere mot a mot ar fi „a face rețele”) face minuni. În timp, e adevărat, dar trebuie crescut și supervizat cu atenție. Reprezintă toate acele persoane și grupuri care pot deveni, sau deja sunt și nu știi, cumpărătorii și/sau ambasadorii tăi. De altfel știi și tu cât de importante sunt rețelele și cât de mult ne influențează cercurile sociale în care ne învârtim. Discursul TED de mai jos ne reamintește puterea rețetelor:

### Monitorizare și actualizare

În dezvoltarea unui plan trebuie să ai pregătiți niște indicatori de succes. De aceea este bine să faci estimări corecte și realiste de la bun început, pentru a putea avea creștere și nu descreștere în parametri urmăriți. Cum faci asta? Urmărești rapoarte periodice, evenimente de referință, costul efectiv realizat, abaterile de cost, decalaje. Fii cu ochii pe producție, implementare, vânzări și actele contabile.



*In orbit, Tomas Saraceno, sursa Art Daily, courtesy of K21 Staendehaus, via Modernism.ro*

### **Menținerea calității**

Testarea calității se face prin verificarea și actualizarea dinamică a raportelor calitate-preț și calitate-muncă-resurse folosite. Trebuie să păstrezi calitatea ridicată, pentru a avea acces la și a-i păstra pe acei cumpărători de produse și servicii creative care cred în tine.

### **Client service**

Client service sau customer care este, așa cum bine o spun englezii, grija pentru client, adică un serviciu dedicat clientului, care este oferit înainte, în timpul și după efectuarea achiziției propriu-zise.

### ***Construcția unei comunități în jurul brandului tău***

De departe cei mai valoroși clienți sunt cei care revin și care îți sunt clienți pe termen lung. Un prim pas în crearea acestei strategii de relaționare cu clienții este să le ceri permisiunea pentru a păstra legătura cu ei, ideal prin email și/sau telefon.

O practică foarte des întâlnită și foarte ieftină este crearea unui newsletter cu o frecvență anume în care să-i informezi pe cei care ți-au fost clienți sau care și-ar dori să fie clienți despre ce se mai întâmplă cu serviciile/produsele pe care tu le oferi. Întreaga construcție a acestui

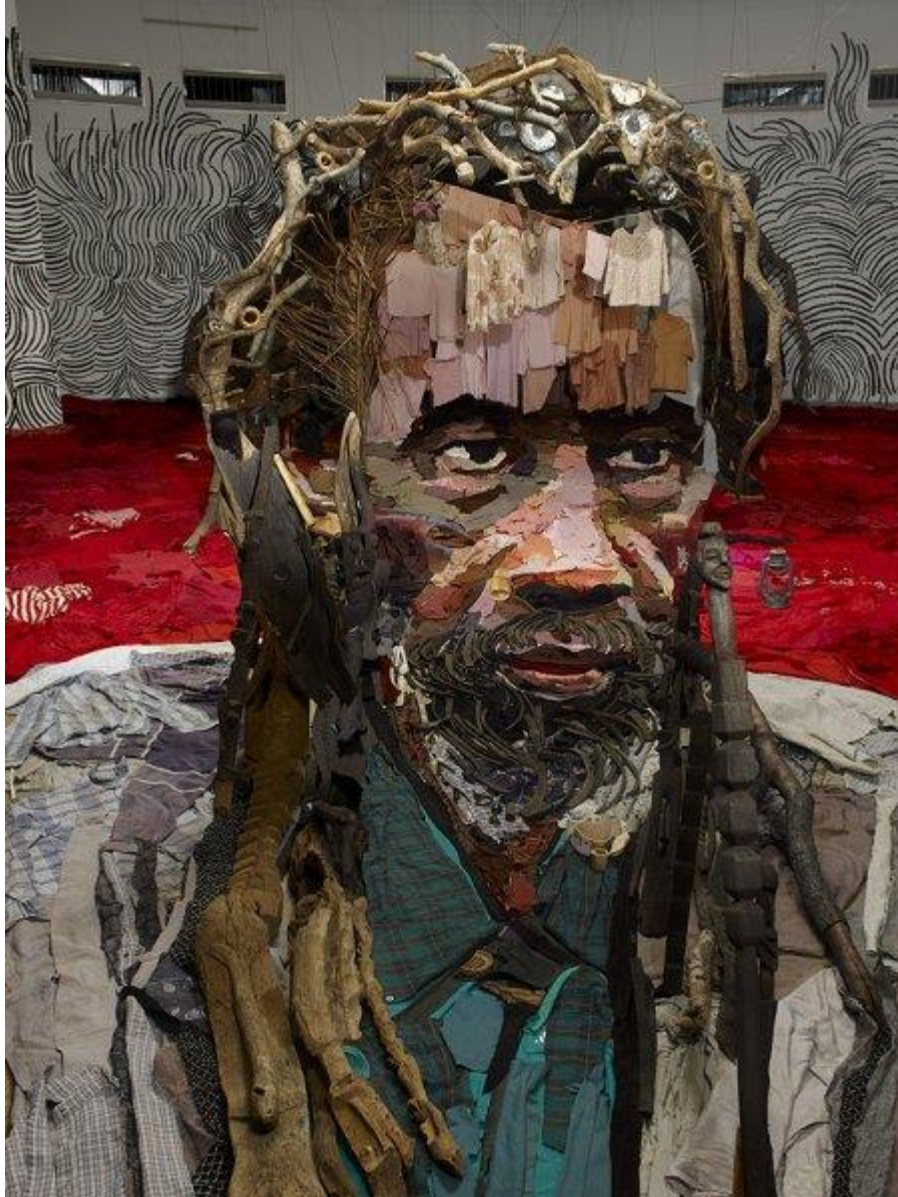
newsletter trebuie gândită cu scopul final de a genera vânzări – așadar nu uita să introduci elemente care duc către zona în care un client poate cumpăra direct și ușor.

Un site care te ajută să trimiți newsletter-uri și (foarte important) să urmărești și câți oameni audeșchis mailul este [Mail Chimp](#). Pentru baze de date sub 2000 de oameni serviciul este gratuit.

Important în construcția unei comunități e să încerci să fii prezent mereu în viața celor care sunt interesați să îți fie clienți. De la mici cadouri și felicitări cu ocazia sărbătorilor sau zilelor de naștere până la organizarea unor evenimente cu cei mai fideli clienți toate aceste elemente ajută la consolidarea relației brandului tău cu aceștia dar și la întărirea sentimentului de comunitate.

### **Auditul**

Este un control, efectuat de o entitate externă, al corectitudinii și analiza performanțelor financiare pornind de la ceea ce reflectă contul tău contabil. Auditul te ajută și pe tine, pentru că redă o imagine fidelă a realității, situate pe o anume scară a performanței comparativ cu piața, cu realizările de vârf și rezultatele așteptate de tine - iar toate acestea sunt consemnate într-un raport întocmit sub responsabilitatea auditorului. Mai mult, faptul că ai un audit făcut și comunicat extern către stakeholderii tăi ajută foarte mult la creșterea relației de încredere pentru că transparentizează activitatea ta comercială. Nu costă foarte mult – ia niște cotații și go for it.



*Massive Optical Illusion Made of Recycled Objects by Bernard Pras, via [bernardpras.fr](http://bernardpras.fr), via Bored Panda, via [Modernism.ro](http://Modernism.ro)*

### **Canale de distribuție și stakeholderii**

Canalele de distribuție sunt foarte variate și de multe ori se intersectează. Orice ai vinde, nu uita că primul tău loc, ca și afacere creativă, este în online. Chiar dacă nu vinzi direct în online (cu sistem de plată și distribuție ulterioară), toată prezența ta în online (website, rețele sociale, articole, recomandări, e-bannere etc.) te poate vinde foarte eficient. Online-ul este un mediu miraculos, unde pot crește tot felul de afaceri, din cele mai diverse.

Cum este vorba despre un start-up și mai ales despre unul din zona creativă și culturală, nu vorbim de vânzări mass (poate doar dacă este vorba de un soft care ajunge să se vândă ca pâinea caldă). Deci trebuie să îți alegi și să îți completezi continuu canalele de comunicare-vânzare și distribuție propriu-zisă.

Trebuie să privești aceste canale ca pe niște display-uri de vânzare. Fie că participi la un târg sau că produsele tale sunt integrate într-o colecție a unui alt brand sau că îți uploadezi ultimele creații pe contul de Facebook al brandului și cineva vede și vrea să cumpere, toate aceste activități sunt potențiale medii de vânzare. Până și tu, ca individ, ești un display extraordinar de vânzare a propriilor produse sau servicii...nu-i așa?

Canalele tale de distribuție sunt „stăpânite” de stakeholderii tăi. O definiție extrem de simplă ar fi „persoane sau grupuri co-interesate de afacerea ta”. Nu mai este „ca pe vremuri”, când consumatorul era privit ca un șoricel care aleargă după bucățița de cașcaval pe care i-o întinzi tu. Consumatorul acum este și lider de opinie, este și el producător de conținut, este și prieten dar și competitor. Cum vorbeam de schimbarea de paradigme: internetul, digitalul a făcut lumea să seschimbă cu adevărat, a transformat-o într-o rețea, unde rolurile sunt interschimbabile. Clientul tău poate fi cel mai de nădejde comunicator al tău sau cel mai aprig competitor. Pentru că puterea este la el – cu el crești afacerea sau o închizi.

### **Tipuri de stakeholderi**

- beneficiarii / clienții / consumatorii
- publicurile (grupurile) (comunitățile) țintă
- angajații / colaboratorii
- acționarii
- parteneri de afaceri / de proiect
- investitorii / sponsorii / finanțatorii
- furnizorii
- reprezentanții mass-media / comunicatorii / liderii de opinie
- familie, prieteni, colegi
- etc.

Ce trebuie să iei în considerare este că toți stakeholderii tăi sunt sau pot deveni ambasadorii tăi. Recomandarea „word of mouth” este una dintre cele mai vechi și stabile formule de vânzare. Deci un comportament corect, transparent și prietenos cu toți cu care intri în contact poate duce la o propagare neașteptată a brandului și deci a vânzărilor tale.

Încearcă să privești lucrurile așa: Buy = Invest. Deci dacă îți vei privi prietenii, colegii ca pe niște investitori (și ei vor considera asta de asemenea), vei vedea cum vei ajunge implicit și la rețelele proprii (personale sau profesionale) ale acestora. Ta-naa! Poți vorbi deja de o propagare a display-urilor tale de vânzare...

### **Profilul consumatorului**

Oricare din stakeholderii tăi este un potențial consumator. De aceea este necesară o cercetare temeinică. Folosește-te de instrumente de centralizare cum ar fi Facebook, Google Analytics, comunități deja formate în jurul altor branduri sau idei (nu neapărat ale competitorilor tăi). Fii foarte deschis și foarte atent, consumatorii tăi sunt peste tot: în comunități online și offline.



*Fat Monkey, Sao Paolo, Brazil by Florentijn Hofman, sursa Hi Fructose\_1, via Modernism.ro*

Nu uita că un individ aparține mai multor comunități și toată lumea se bate pentru atenția cât mai multor comunități.

Și desigur mai sunt organizațiile / instituțiile care îți pot genera vânzări importante, prin cumpărături strategice și în cantitate. La acestea ajungi prin networking și întâlniri unu-la-unu (numit și B2B – „business to business”), cum poate ai mai întâlnit ca termen.



*Fat Monkey, Sao Paolo, Brazil by Florentijn Hofman, sursa Hi Fructose\_2, via Modernism.ro*

### **Exercițiu (mapping)**

#### **Describe-I**

Folosește următoarele filtre:

- demografic – vârstă, sex, venit etc.
- psihografic – tip de personalitate, preferințe etc.
- comportament – ce le place și le displace, sporturi, hobby-uri etc.

#### **Localizează-I**

Găsește locurile de care consumatorul tău este atras, indiferent că este un loc fizic sau unul virtual.

- Unde își petrece timpul liber
- Ce citește? Online și offline?
- Ce caută în online?

#### **Înțelege-I**

Creează liste cu nevoile și beneficiile pe care le are un cumpărător al produselor sau serviciilor tale.

- Unde își încep căutările pentru a-și satisface nevoile?
- Care este problema sau nevoia lor?

#### **Conectează-te**

Caută-i pe cumpărătorii tăi ideali – de preferat pe cei care deja au cumpărat de la tine. Întreabă-i, formal sau informal

- De ce au cumpărat de la tine?

- *De ce ar mai cumpăra de la tine?*
- *Ce ai tu și alții n-au?*

***Trasează mai multe profile***

- *Încearcă să creezi mai multe profile, pornind de la cumpărătorii tăi. Aceste profile se numesc „personas”*
- *Fiecare „persona” este caracteristic pentru un grup anume de clienți. Dă nume fiecăreia.*
- *Include imagini și calități pentru fiecare „persona”, pentru fiecare client ideal*

*Sursa: [www.thewholebraingroup.com](http://www.thewholebraingroup.com)*

*Pornind de la profilele de mai sus, listează ce canale de distribuție vei folosi pentru produsele sau serviciile oferite. Fii cât mai specific, enumeră exemple (online, site-uri de..., magazine de ...situate..., rețeaua...cu x unități în y orașe etc.).*

*Creează cel puțin 6 liste, pe domenii, cu stakeholderii tăi, cu nume și eventual persoane de contact.*

*Cum vei face vânzarea produselor / serviciilor tale? Dă detalii cât mai multe: packaging, contracte cu furnizori, display-uri de vânzare etc.*

## 6. Legal

Opțiunea pentru o **formă** sau alta de **organizare a afacerii** este influențată de mai mulți factori, rămâne la latitudinea ta să alegi. Noi îți facem mai jos o listă de structuri, dar sfatul nostru este să alegi fie SRL, fie PFA.

Sfătuiește-te și cu un avocat înainte, ca să îți spună care este cea mai avantajoasă formă de lucru pentru tipul tău de afacere. Pași de înființare a unei structuri juridice găsești peste tot pe net, dar ar fi minunat să îți poți permite să plătești pe cineva să facă asta. Dacă nu, înarmează-te cu răbdare și fii atent la toate deadline-urile actelor necesare.



*Measuring bathing suits - if they were too short, women would be fined, 1920s, sursa sobadsogood, via Modernism.ro*

### **PFA (Persoană Fizică Autorizată)**

- structură juridică având ca denumire numele și prenumele persoanei care o deschide
- poate să desfășoare orice formă de activitate economică permisă de lege, folosind în principal forța sa de muncă

#### Avantaje:

- poți fi asigurat în sistemul public de pensii/alte drepturi sociale/asigurărilor sociale de sănătate și șomaj
- poți avea angajați
- ai costuri înființare mici
- ai acces direct la banii încasați
- sunt mai puține declarații și acte de depus la ANAF (Agenția Națională de Administrare Fiscală)

#### Dezavantaje:

- trebuie să mergi chiar tu la Casa de sănătate, ANAF, casa de pensii (unde se plătește lunar numerar)
- nu ești protejat în caz de faliment

#### **SRL (Societate cu Răspundere Limitată)**

*În anul 2011 a fost legiferată o variantă a societății cu răspundere limitată, adresată dezvoltării microîntreprinderilor de către întreprinzătorii tineri, denumită societate cu răspundere limitată – debutant, asupra căreia vom reveni cu detalii mai jos.*

- societate de capitaluri
- răspunderea este limitată la aportul social
- aportul social este alcătuit din părți sociale
- numărul de asociați nu poate fi mai mare de 50
- răspunderea asociaților numai în limita aportului social
- în cazul dispariției unui asociat, societatea nu se dizolvă
- credibilitate mai redusă în fața partenerilor de afaceri
- nu se pretează, de regulă, la companii de dimensiuni mari

#### Avantaje:

- asociații răspund numai în limita capitalului social subscris (plafon minim 200 RON)
- nu mai mergi să plătești taxe
- poți să nu plătești TVA (<50 000 euro)
- poți avea număr nelimitat de angajați
- nu este obligatorie pregătirea profesională într-un domeniu
- se poate înființa în baza mai multor tipuri de activități economice / coduri CAEN (Clasificarea Activităților din Economia Națională)

#### Dezavantaje:

- ai acces la bani la finalul anului
- ai costuri mai mari de înființare
- plătești contabilitatea
- pentru o eventuală închidere a SRL-ului, parcurgi procedura dizolvării voluntare (de lungă durată și de cele mai multe ori costisitoare)
- ai taxe mai mari: 3% pe cifra de afaceri, 16% impozit pe dividende

## **SRL-D (societate cu răspundere limitată debutant)**

Condiții înființare SRL-D:

- este înființată de un întreprinzător debutant, ca asociat unic sau de cel mult 5 întreprinzători debutanți asociați și este și administrată de unul dintre aceștia;
- întreprinzătorul (întreprinzătorii) are vârsta de până la 35 de ani
- anterior înmatriculării societății în Registrul Comerțului, întreprinzătorul nu a mai deținut și nu deține calitatea de acționar, asociat sau membru a organelor de conducere din cadrul unei întreprinderi constituite în spațiul economic european;
- întreprinzătorul înființează pentru prima dată o societate cu răspundere limitată în condițiile Legii 31/1990 privind societățile comerciale
- societatea se încadrează în categoria microîntreprinderilor, conform Legii 346/2004 privind stimularea înființării și dezvoltării întreprinderilor mici și mijlocii
- are în obiectul de activitate cel mult 5 grupe de activitate prevăzute de clasificarea activităților din economia națională (CAEN), în care nu pot fi incluse o serie de activități (producție sau comercializare de armament, tutun, alcool, etc.) precum și activitățile excluse de normele europene pentru care nu se poate acorda ajutor de stat.

Avantaje:

- înființezi firma fără plată taxelor de înființare. Ulterior beneficiazi și de alte reduceri de cheltuieli
- poți obține finanțare nerambursabilă de la stat prin Programul pentru stimularea înființării și dezvoltării microîntreprinderilor (maxim 10.000 de euro, în cuantumul a maxim 50% din buget pe baza unui plan de afaceri)

Dezavantaje:

- vezi mai sus, la SRL
- fii atent la cerințele dosarului de finanțare nerambursabilă, sunt și acolo termeni contractuali de urmărit

Pentru dicționarul tău personal:

**Cifra de afaceri** reprezintă suma veniturilor aferente produselor și serviciilor livrate de tine.

**Dividendele** reprezintă o parte din profitul firmei pe care tu și ceilalți acționari (dacă sunt) decideți să o împărțiți, ca o retribuție pentru acțiunile deținute de fiecare dintre voi în capitalul social. Restul sumei obținută ca profit se utilizează de obicei pentru investiții – ar fi recomandabilă redirectionarea întregului profit înapoi în firmă, cel puțin în primul an.

**Capitalul social** este de fapt suma tuturor aporturilor efectuate de asociați în vederea constituirii și funcționării unui SRL. Acesta are o dublă semnificație, atât juridică cât și contabilă. Din punct de vedere juridic, capitalul social reprezintă gaj general al creditorilor (în caz de nevoie), iar din punct de vedere contabil acesta se distinge de activul patrimonial al firmei. În momentul constituirii firmei, capitalul social este egal cu activul patrimonial, însă pe măsură ce societatea obține profit, activul patrimonial depășește capitalul social.

Alte structuri legale includ societatea pe acțiuni, societatea în nume colectiv, societatea în comandită pe acțiuni, întreprinderea individuală sau întreprindere familială, însă cele descrise mai sus sunt cele mai uzitate în activitatea comercială curentă.

Îți aduci aminte de stakeholderii menționați la capitolul anterior? Cu aproape toți va trebui să închei contracte, fie ele de vânzare-cumpărare, prestări servicii, de comodat, de drepturi de autor sau convenții civile. Folosește serviciile unui avocat care să îți ofere mai multe modele de contracte, să le ai pregătite. Tot el te va sfătui ce tip de contracte să folosești pentru a fi eficient în tipul tău de business.

### **Încheierea contractelor în industriile creative**

În industriile creative există mult loc și pentru creativitate juridică. Relațiile comerciale care în alte domenii pot fi reglementate exclusiv prin contracte de vânzare sau prestări servicii, în industria creativă pot lua forma contractelor de cesiune de drepturi de proprietate intelectuală sau sponsorizare, iar furnizorii de creativitate au nevoie de protecție ridicată și garanții contractuale puternice, în special într-o societate care nu este încă educată pentru a plăti suficient creația intelectuală.

Chiar înainte de a trece la faza alegerii unei forme juridice potrivite pentru afacerea lor, mulți antreprenori și în special cei din domeniile creative, încheie contracte, inițial pe comenzi mici și perioade scurte de timp, fără o prea mare importanță operațională, ci numai pentru a garanta partenerului contractual că își vor îndeplini partea lor de obligații și pentru a se pune la adăpost de o eventuală „răzgândire” din partea acestuia. Contractele astfel încheiate au o mare forță juridică, indiferent dacă anterior încheierii contractului, Antreprenorul Creativ (adică tu :) este constituit sau nu ca societate comercială (SRL) sau persoana fizică autorizată (PFA), fără să conteze ca respectivul contract se încheie pe hârtie sau în formă electronică.



*The Balanced Rock Sculptures of Michael Grab rely solely on gravirt, sursa  
[www.gravityglue.com](http://www.gravityglue.com), via [Modernism.ro](http://Modernism.ro)*

În încercarea de a ne familiariza cu această practică de încheiere a contractelor, îți propun să analizăm câteva semnale de alarmă la încheierea contractelor:

- Momentul încheierii unui contract;
- Importanta existenței unei dovezi asupra faptului că respectivul contract a fost încheiat;
- Elementele esențiale ale unui contract.

### **Momentul încheierii unui contract**

Mulți dintre noi încheiem zi de zi contracte, fără să ne dăm seama.

În România, s-a pornit la drum, din punct de vedere antreprenorial, într-o societate în care casele se vindeau pe chitanțe de mână, transcrise ulterior (sau nu...) de către un notar public. Am ajuns, în prezent, la convingerea că numai un document scris, care poartă drept titlu denumirea de „Contract”, ne poate oferi protecție juridică reală, dar și că, în absența semnăturii noastre pe un astfel de document, suntem lipsiți de orice obligații juridice. Este foarte important ca, în societatea în care trăim și mai ales după intrarea în vigoare în 2011 a Noului Cod Civil, să înțelegem o serie de realități juridice care vor fi aplicabile mulți ani de acum înainte, ca de exemplu: „Contractul se încheie prin simplul acord de voință al părților.”

Contractul se încheie prin simplul acord de voință al părților (art. 1178 Codul Civil) asupra elementelor esențiale (art. 1182 (2) C. civ.) ale contractului, dacă legea nu impune o anumită formalitate pentru încheierea să valabilă. Oricât ar fi de greu de crezut, contractul se încheie în momentul în care părțile „au bătut palma”. Nu contează că părțile au semnat sau nu pe o bucată de șervețel, nu contează dacă este prezent sau nu, un prieten al uneia dintre părți, nu contează dacă strângerea de mână a fost surprinsă de o cameră de luat vederi, pentru că la momentul acordului de voință al părților, contractul a fost încheiat. Dar da, toate aceste lucruri contează în cazul în care devine necesară dovedirea de către părți a existenței contractului și, mai ales, a conținutului acestuia.

Contractul se încheie prin negociere sau prin acceptarea fără rezerve a ofertei. Mulți comercianți primesc oferte de la furnizori și „dau ok-ul pe mail”. Acesta este un alt moment în care are loc încheierea unui contract. Desigur, discuția cu privire la acceptarea comunicațiilor electronice în instanță ca mijloace de probă sau despre relevanța acestora în cazul în care nu sunt însoțite de semnătură electronică este largă și poate fi analizată separat, dar așa cum spuneam mai sus, contractul se încheie prin acceptarea fără rezerve a ofertei. Dovedirea existenței și conținutului contractului este partea dificilă, însă nu imposibilă, iar mijloacele de probă aflate la dispoziția părților sunt variate.

În acest sens, trebuie acordată multă atenție, de asemenea și website-urilor care includ formulare de comandă, la încheierea de către tine a unor astfel de contracte electronice, dar și la construirea de către tine a unor astfel de website-uri. Încheierea la distanță a contractelor, prin mijloace electronice, nu mai face parte din latura îndepărtată și obscură a dreptului și nici a relațiilor comerciale.

Mulți Antreprenori Creativi întrețin conturi în piețe electronice, galerii electronice și comunități care fac posibile relațiile comerciale. Contractele încheiate în mediul virtual sunt la fel de relevante ca și cele încheiate pe suport de hârtie.

### **Importanța existenței unei dovezi asupra faptului că respectivul contract a fost încheiat**

Odată ce se stabilește existența unui contract, în cazul unui dezacord asupra elementelor secundare, instanța poate completa contractul. Problema practică în aceste cazuri constă în modul de determinare de către instanță a elementelor esențiale: un element al contractului aparent secundar ar putea fi esențial pentru una din părți (ex.: posibilitatea denunțării unilaterale în contracte de închiriere).

În cazul în care contractul nu există în formă scrisă, partea care a prestat serviciile/livrat bunurile, poate încerca dovedirea existenței și întinderii contractului cu alte mijloace de probă, însă acest lucru este foarte dificil, nu oferă nicio certitudine.

Astfel, este esențial ca înainte de prestarea oricăror servicii/livrarea oricăror bunuri, să existe un contract în formă scrisă, care să conțină cel puțin elementele minime indicate mai jos. Dacă se pot obține și garanții ale efectuării plății (file cec, bilete la ordin, scrisori de garanție bancară, etc.) este cu atât mai bine.

## Elemente esențiale ale unui contract

În sens strict juridic, condițiile esențiale pentru validitatea contractului sunt capacitatea de a contracta, consimțământul părților, obiectul contractului – care trebuie să fie determinat și licit, o cauză licită și morală.

În cele ce urmează, ne vom adresa ție ca Antreprenor Creativ care ești major, nu te afli sub interdicție judecătorească, intri în negocieri cu bună-credință și nu intenționezi să comercializezi mărfuri ilicite.

Cu siguranță, toate contractele pe care le-ai încheiat până acum, includ elementele de mai jos, care în orice caz, nu ar trebui să lipsească din contractele pe care le vei încheia în viitor:

ELEMENTE OBLIGATORII CONTRACT Nr. _____/_____	
Categorie	Tip de Contract
TIP DE CONTRACT	(e.g. prestări servicii, sponsorizare, vânzare, etc.) Deci ne aflăm în situația în care părțile au convenit asupra condițiilor comerciale, iar acum doresc să le „bată în cuie”, pe hârtie, sub forma unui document, care va purta titlul de „contract”. În funcție de tipul relației comerciale derulate între părți, contează mai puțin titlul contractului, cât contează conținutul efectiv al acestuia. Dacă părțile, în mod greșit, denumesc un contract ca fiind un contract de vânzare, însă din clauzele acestuia reiese că este vorba despre un contract de închiriere, părțile vor putea apela la instanță de judecată pentru încadrarea corectă a operațiunii comerciale care se desfășoară în baza respectivului contract.
OBIECT	(clar definit; prestări servicii – descriere servicii prestate – enumerare) O formulare generală de tipul „obiectul prezentului contract este reprezentat de prestarea de servicii de creație” nu numai că nu va reprezenta o garanție pentru părți ca prestatorul va duce la bun sfârșit lucrarea, la standardele de calitate dorite de client, dar nu va reprezenta nici garanția că diverse autorități publice nu vor recalifica contractul ca urmare a unei insuficiențe detalieri a respectivelor servicii. Astfel părțile trebuie să detalieze obiectul contractului până la punctul la care aceasta detaliere nu devine prea restrictivă pentru desfășurarea relației comerciale. Astfel, o exprimare mai clară ar putea fi „obiectul prezentului contract este reprezentat de prestarea de servicii de creație grafică pentru pliant campanie pentru produsul <<anvelope de iarnă>>”.
MOD DE DERULARE	(ex. comenzi pe bază de anexe/executare singulară, ofertă – acceptare, comandă – anexă, etc.) Derularea contractului va determina un alt element important al contractului, respectiv: PLATĂ, inclusiv modalitatea de efectuare a plății, quantum, termene de

	<p>plată etc. Derularea contractului se poate face pe bază de comenzi, de anexe, contractul poate fi cu executare singulară, produsele/serviciile se pot preda în faze diferite, pot suferi ajustări etc. Este foarte important că părțile să detalieze aceste etape, să marcheze rezultatul de care depinde finalizarea fiecărei etape de executare, să știe în ce măsură vor fi necesare documente ulterioare (comenzi, anexe), astfel încât să poată stabili termene limita de executare, praguri de realizare și termene de plată.</p>
<b>PLATĂ</b>	<p>(termene de plată – de la data încheierii contractului, de la data facturii, de la data livrării, moneda efectuării plății – preferabil RON, cursul de schimb efectuare plată – pt. valută, modalitate de efectuare plată etc.)</p> <p>Orice clauză referitoare la plată trebuie să includă câteva puncte cheie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plata se efectuează în baza facturii;</li> <li>• Factura se emite la data încheierii contractului/ în termen de 3 zile de la finalizarea fiecărei faze a proiectului/în termen de 3 zile de la finalizarea proiectului, etc.;</li> <li>• Plata se realizează integral sau prin avans și rest de preț/prin tranșe/lunar;</li> <li>• Plata se efectuează în RON, la cursul BNR de la data efectuării plății/emiterii facturii, etc. sau la un alt curs stabilit de părți.</li> </ul>
<b>TERMENE DE LIVRARE/ PRESTARE</b>	<p>(de la încheiere contract, fixe, lunare, singulară, etc.)</p> <p>Această condiție depinde de tipul de contract, de modalitatea de derulare a acestuia, dar este esențial. De cele mai multe ori, plata este condiționată de respectarea acestor termene.</p>
<b>DURATA CONTRACT</b>	<p>(durata maximă, posibilitate reînnoire, data intrării în vigoare/semnării)</p> <p>Durata unui contract trebuie să fie acoperitoare pentru finalizarea proiectului desfășurat și efectuarea plăților aferente. Aceasta depinde de modalitatea de derulare convenită de părți și uneori, părțile trebuie să ia în considerare necesitatea prelungirii respectivului contract. Data semnării contractului reprezintă de cele mai multe ori data intrării în vigoare a acestuia, însă părțile pot conveni amânarea intrării sale în vigoare.</p>
<b>PENALITĂȚI</b>	<p>(plată, limitări, nu vor depăși suma asupra căreia au fost imputate)</p> <p>În cazul în care cuantumul și termenele pentru curgerea penalităților nu sunt stabilite în contract, prevederile legale aplicabile vor obliga partea în culpă să achite penalități conform limitelor legale, însă în aceste cazuri este necesară intervenția instanței de judecată. Stabilirea unui sistem de penalități reprezintă o garanție contractuală la îndemâna părților, prin care se asigura respectarea</p>

	disciplinei contractuale de către părți. De asemenea, prin modul de stabilire a penalităților, se stabilește și raportul de forțe pe plan contractual. În cazul unei relații comerciale în care se mizează pe egalitate de forțe și echitate, penalitățile se vor stabili în oglindă, astfel încât să fie la fel de împovărătoare pentru ambele părți.
<b>ÎNCETARE</b>	(denunțare, reziliere, rezoluțiune, acordul părților, ajungere la termen, etc. ) În cazul în care părțile nu convin prin contract asupra modalităților de încetare a contractului, precum și dacă nu este stabilită durata contractului, legea și instanțade judecată vor putea interveni pentru a stabili modul și data de încetare a raportului contractual. Însă, ca și în privința celorlalte elemente prezentate în cadrul acestui tabel, prevederile clare, convenite de comun acord de către părți sunt esențiale pentru evitarea unui litigiu care poate dăuna ambelor părți.
<b>LITIGII</b>	(instanțele de judecată competente) Este bine că încă de la încheierea contractului, părțile să stabilească locul de soluționare a litigiului, astfel încât să poată fi evitate ulterior dispute legate de competența teritorială a instanței sesizate, pentru a se evita deplasările inutile și situațiile frecvente de imparțialitate a instanțelor în favoarea uneia dintre părți.

De multe ori, în speranța că în acest mod și-ar asigura un anumit avantaj comercial, părțile prefera să insereze în contract clauze neclare, complicate sau ambigue. Din păcate, nu este luat în calcul și faptul că în cazul în care soluționarea unei situații comerciale depinde de o astfel de clauză, de cele mai multe ori va fi necesară o clarificare din partea instanței de judecată. Un litigiu implică un mare consum de resurse financiare și de timp și, în cele din urmă, interpretarea dată de instanță s-ar putea dovedi chiar contrară interesului părții care a insistat asupra menținerii neclarității. În concluzie, un contract cât mai clar și mai complet va acționa întotdeauna în favoarea tuturor părților implicate. Instanța ar trebui să fie privită întotdeauna ca o ultimă soluție, iar părțile trebuie să încerce cât mai mult să se pună la adăpost prin încheierea unui contract și prin întărirea acestuia cu ajutorul unor garanții financiare care să le asigure plată, executarea prestației sau respectarea termenelor – dacă acest element este esențial pentru respectivă relație comercială.

### **Calitatea de comerciant a Antreprenorului Creativ și îndatoririle comerciantului față de consumatori**

A fi sau a nu fi... comerciant? Este o întrebare esențială pe care trebuie să și-o pună orice antreprenor creativ. Trebuie să fii conștient că de îndată ce te vei încadra în ipoteza prevederilor legale care definesc comerciantul, vei fi considerat « profesionist » în sensul Noului Cod Civil și va trebui să respecti anumite obligații prevăzute de lege.

Granița dintre calitatea de comerciant și necomerciant este una foarte fragilă. Altfel spus, poți avea calitatea de comerciant fără ca tu să conștientizezi asta. De exemplu, dacă vinzi mărgelă pe Breslo în anumite condiții, poți fi considerat de lege comerciant și va trebui să respecti întocmai toate obligațiile impuse de lege comercianților.

În optica Noului Cod Civil, comerciantul este un profesionist, definit ca o persoană care exploatează o întreprindere comercială, desfășurând sistematic o activitate organizată (fie că produce sau vinde bunuri, fie că prestează servicii), în scopul obținerii de profit.

Prin urmare, vei fi considerat de lege comerciant dacă :

- Desfășori în mod organizat, permanent și sistematic o activitate economică, combinând resurse financiare, forță de muncă, materii prime, mijloace logistice și informație;
- Obiectul activității tale economice este unul dintre următoarele :
  - producerea mărfurilor
  - circulația mărfurilor
  - executarea de lucrări
  - prestarea de servicii;
- Scopul pentru care îți desfășori activitatea este obținerea profitului ;
- Iti desfășori activitatea pe risc propriu.

Te-ai regăsit în definiția de mai sus ? Citește în continuare prezentarea succintă a obligațiilor care îți revin în calitate de comerciant în relațiile tale cu clienții persoane fizice. Este important să te informezi asupra lor pentru a le respecta întocmai și a evita aplicarea de amenzi de către ANPC, SANEPID sau alte autorități publice.

### **Obligațiile profesionistului comerciant în raport cu consumatorii**

Am spus pentru tine câteva dintre obligațiile pe care tu, în calitate de comerciant, trebuie să le respecti în raport cu consumatorii, clienții tăi persoane fizice, de îndată ce ai încheiat un contract de vânzare sau de prestări servicii cu ei.

- În contractele pe care le închei, trebuie să ai grijă să inserezi clauze **clare, fără echivoc, pentru înțelegerea cărora nu sunt necesare cunoștințe de specialitate**.
- În cazul în care o clauză pe care o introduci în contract este ambiguă și se pretează la interpretări variate, acesta va fi interpretată în favoarea clientului tău consumator, ceea ce te poate dezavantaja.
- În contractele pe care le închei asigură-te că nu ai inserat **clauze abuzive**.
- Legea le definește ca fiind clauze pe care nu le-ai negociat direct cu clientul tău și care, fie prin ele însele, fie împreună cu alte prevederi din contract, creează un dezechilibru important între drepturile și obligațiile tale și drepturile și obligațiile clientului tău. Spre exemplu, o astfel de clauză ar fi aceea prin care în contract prevezi dreptul tău de a modifica singur prevederile contractului în orice moment, fără a discuta cu clientul modificările respective în prealabil. Dacă nu respecti această obligație legală, riști o amendă de la 200 la 1000 lei, dar și plata de despăgubiri față de clientul tău, în cazul în care acesta cere să pună capăt contractului din cauza faptului că ai inserat o clauză abuzivă.
- Trebuie să te asiguri că produsele pe care le pui pe piață sau serviciile pe care le oferi în calitate de antreprenor creativ sunt **sigure, testate, certificate** conform legii.
- În plus, pentru a evita aplicarea unor amenzi de către ANPC sau introducerea unei plângeri penale împotriva ta de către client, trebuie să te asiguri că produsele sau serviciile pe care le oferi corespund caracteristicilor prescrise de lege sau declarate de tine.

- O altă obligație esențială pe care o ai și pe care suntem siguri ca o respecti este aceea de a nu fabrica sau pune pe piață produse **falsificate, contrafăcute, periculoase** sau de a presta servicii care pot pune în pericol viața, sănătatea sau securitatea consumatorilor.
- În derularea businessului tău, trebuie să folosești întotdeauna **spații corespunzătoare** tipului de activitate pe care îl desfășori.
- O obligație importantă pe care trebuie să o respecti este aceea de a asigura, în cursul procesului de producție a bunurilor sau de prestare a serviciilor pe care le oferi clienților, **condiții igienico-sanitare** conform normelor sanitare în vigoare.
- Ai grijă **să nu condiționezi** niciodată vânzarea unui produs de cumpărarea de către clientul tău a unei anumite cantități sau de cumpărarea concomitentă a unui alt produs.
- Legea interzice expres **vânzarea forțată**. Prin urmare, ai obligația de a expedia un produs sau de a presta un serviciu către client numai în baza unei comenzi prelabile din partea acestuia.
- În relația ta cu clientul, trebuie să te asiguri ca îi furnizezi acestuia în mod complet, corect și precis, **toate informațiile** asupra caracteristicilor esențiale ale produselor și serviciilor pe care le oferi. Clientul tău are nevoie de o astfel de informare pentru a utiliza produsul sau serviciul în mod corespunzător, potrivit scopului pentru care îl achiziționează.
- Codul consumului prevede în sarcina ta obligația de a retrage de pe piață, de a înlocui sau repara un **produs cu defect** pe care l-ai vândut, sau în cazul în care nu mai poți face acest lucru, să îl despăgubești în mod corespunzător pe clientul tău.
- În cazul în care, în momentul în care ai vândut un produs nu puteai fi conștient de **pericolele** pe care le poate genera, ai obligația de a anunța fără întârziere ANPC-ul și de a face publice informații legate de existența acestor pericole.
- În final, îți atragem atenția asupra faptului că, dacă ai încheiat cu clientul tău un contract la distanță, « pe net », acesta, în calitate de consumator, are dreptul de pune capăt contractului în 10 zile lucrătoare de la încheierea lui, fără să îți prezinte un motiv anume, dacă nu a folosit bunul pe care l-a cumpărat de la tine. În acest caz nu îi vei putea cere clientului să îți plătească despăgubiri, dar vei putea revinde către un alt client produsul returnat.

Dacă ești un antreprenor curios, care vrea să fie informat în mod complet asupra obligațiilor sale față de consumatori, sfătuiește-te și cu un avocat care te va pune în temă cu privire la toate obligațiile tale și la măsurile de precauție la care trebuie să recurgi pentru a te proteja de orice risc. O parte din aceste obligatii le vei regăsi în acte normative precum Ordonanța de urgență 21/1992 privind protecția consumatorilor, Legea 193/2000 privind clauzele abuzive din contractele încheiate între profesioniști și consumatori și Legea 296/2004 privind Codul consumului.

*\*mulțumim pentru contribuțiile din cadrul acestui capitol Dianei Turturică și Alexandrei Marcu, avocați în cadrul Ionescu și Sava SCA*

# 7. Financiar

## Buget

Ce trebuie să stabilești de la bun început este un buget. Bugetul tău trebuie să fie împărțit în cheltuieli și venituri.

**Secțiunea de cheltuieli** trebuie să conțină:

--> valoarea investiției de care ai nevoie pentru a începe afacerea – numit **planul de capital**

*Tipuri de cheltuieli:*

- înființarea firmei
- alte taxe (în funcție de tipul de afacere)
- onorarii servicii profesionale (avocat, contabil, grafician, comunicator-vânzător)
- echipamente necesare afacerii (de la mașini de cusut la imprimante și cumpărarea unui domeniu de internet)
- pachetul de comunicare-vânzare (cărți vizită, broșuri, website, etichete, obiecte promoționale etc.)
- publicitate (internet, print, broadcast)
- asigurări
- licențe
- stoc materie primă / marfă
- costuri de franciză (dacă e cazul)
- etc.

--> valoarea cheltuielilor fixe pentru primul an de zile / până când afacerea intră pe profit -  
numit capitalul de lucru inițial (working capital)

*Tipuri de cheltuieli:*

- utilități, telefon, internet, web-hosting
- chirie
- rată
- materie primă / marfă
- salarii / onorarii / costuri prestări servicii
- publicitate (internet, print, broadcast)
- transport / benzină
- rezervă de bani (pentru urgențe și cash flow)
- etc.



*Cement Sculptures, Slight Uncertainty, Michal Trpak, Prague Office Building 2012, sursa  
www.michaltrpak.com, via Modernism.ro*

**Secțiunea de venituri** conține resursele pe care le ai deja și cele previzionate (venite din vânzări, credite etc.) și se ajustează pe parcurs.

Secțiunea de venituri trebuie să conțină:

- sume de bani pe care le deții
- credite
- împrumuturi (cu dobândă sau fără)
- investiție
- produse sau servicii in-kind (munca ta sau laptop, mașină etc.)

### **Break-even point**

Când începe afacerea ta să devină rentabilă? Atunci când veniturile obținute sunt egale cheltuielile aferente. Adică atunci când toate resursele care intră în afacere pot acoperi toate cheltuielile pe care le ai. Se mai numește și break-even point.

### **Amortizarea investiției**

Când începe afacerea ta să devină profitabilă? Din punct de vedere al amortizării, trebuie să decizi intervalul de timp la care profitul generat din afacere ar trebui să egaleze investiția inițială.

Calculul ROI (return of investment) se face astfel:  $ROI = (\text{profit generat} - \text{investiție inițială}) / \text{investiție inițială} * 100$



*Cement Sculptures, Slight Uncertainty, Michal Trpak, Prague Office Building 2012, sursa [www.michaltrpak.com](http://www.michaltrpak.com), via Modernism.ro*

## Stabilirea prețului

Sunt diferite metode de stabilire a unui preț pentru un produs sau serviciu.

### Prețul în funcție de costuri

Se calculează astfel: Costuri directe + Costuri indirecte + Margine de câștig / Marjă de profit (minim 15% – 30%)

#### Exemple

##### 1. Galerie artă

Să spunem că vindem tablouri pe care le cumpărăm cu 400 lei/buc iar prețul de vânzare este de 500 lei/buc. Cheltuielile legate de magazinul nostru (virtual) în care ne vindem tablourile sunt de 2000 lei.

Întrebare: câte tablouri trebuie să vindem pentru a ne acoperi cheltuielile?

Notăm cu „x” cantitatea ce trebuie vândută:

Venituri din vânzarea tablourilor = x bucăți \* 500 lei/buc

Cheltuieli = x buc. \* 400 lei/buc (cu cât am cumpărat tablourile) la care se adăugă cei 2000 lei (cheltuielile cu magazinul)

Venituri = Cheltuieli, adică  $x * 500 = x * 400 + 2000$

CALCUL:  $x * 500 - x * 400 = 2000$ , adică  $x = 20$ .

Cu alte cuvinte, trebuie să vindem 20 de tablouri pentru a ajunge la 0. Facem și o probă:

$20 \text{ buc} * 400 \text{ lei/buc} + 2000 = 8000 + 2000 = 10000$  (acestea sunt cheltuielile).

Veniturile:  $20 \text{ buc} * 500 \text{ lei/buc} = 10000$ .

Și atunci, dacă este singurul produs pe care îl vindem, știm că, ori de câte ori vindem mai mult de 20 de buc generăm profit. Dacă vindem mai puțin de 20 de buc, la prețul de 500 lei, vom merge în pierdere.

##### 2. Consultant artistic

Să spunem că oferim consultanță artistică cu 100 lei/oră. Avem cheltuieli de salariu, chirie, internet, combustibil, protocol în valoare de 4000 lei.

Întrebare: câte ore trebuie să facturez pentru a acoperi cheltuielile?

Notăm cu „x” nr de ore pentru care trebuie să încasez:

Venituri din consultanță = x ore \* 100 lei/oră

Cheltuieli = 6000 lei (cheltuielile: salariu, chirie, internet, combustibil, protocol, etc)

Venituri = Cheltuieli, adică  $x * 100 = 6000$

### ***Prețul în funcție de cerere***

O altă metodă este de a fixa prețul produsului la o valoare pe care consideri tu ca piața (cererea) o va accepta (elasticitatea cererii funcție de preț). Evident lucrul acesta necesită o bună cunoaștere a pieței și a prețurilor acceptabile pentru diferitele segmente ale pieței (documentare, documentare). Aceasta nu înseamnă neapărat că prețul trebuie să fie mic – comercianții de produse și servicii de lux stabilesc prețuri mari pentru că se adresează unei piețe care este dispusă să plătească prețuri foarte mari, aceste prețuri dându-le clienților sentimentul că au achiziționat produse sau servicii de foarte bună calitate, la care nu oricine are acces (accesul fiind restricționat prin prețul prohibitiv).

### ***Prețul în funcție de concurență***

Categoric că este important să îți seama și de acțiunile concurenței, pe care trebuie să o cunoști ca...pe buzunarul tău și să o urmărești îndeaproape permanent. Astfel, poți aborda prețuri similare sau ușor mai mari ca ale concurenței (știi deja că pe acestea piața le acceptă) și să comunicii pieței avantajele competitive ale produsului nostru (acea unicitate pe care o oferi tu, acea rezolvare de nevoi pe care o face afacerea ta).

Se mai poate, mai ales în aceste faze de început ale afacerii, să oferi reduceri semnificative (mai mici cu 30% decât concurența) pentru a atrage consumatori (sau cote de piață cum se mai numesc). Este recomandabil ca acest lucru să se realizeze însă numai pentru perioade limitate, pentru a nu periclita echilibrul financiar al afacerii tale și pentru a nu da pieței percepția că produsul sau serviciul tău este „ieftin” din cauza faptului că este slab calitativ.

Mai ales în zona creativă, lucrurile ieftine nu sunt privite neapărat cu încredere. Este acea percepție că dacă ceva costă puțin, calitatea este mai joasă. Deci când faci reduceri, insistă pe faptul că este vorba de o perioadă limitată de timp.

### **Cuvintele magice: Bilanț // Profit & Pierdere // Fluxul de numerar**

Cele 3 documente trebuie analizate permanent și împreună. Orice decizie de business sau rezultat obținut are efect asupra tuturor celor trei situații financiare, imediat sau la un anumit termen.

Lucrează cu un specialist dar fii tot timpul la curent. Dacă vrei să înveți mai mult despre contabilitate și documentele necesare pentru ținerea în frâu a finanțelor check out lecțiile gratis de pe Khan Academy: <https://www.khanacademy.org/economics-finance-domain/core-finance>

**Bilanțul** (Balance sheet) reprezintă situația patrimonială a firmei tale. Este un instantaneu, o poză a situației financiare a unei organizații la un moment dat.

Bilanțul arată sursele de finanțare ale firmei pe de o parte (PASIV) și pe de alta parte modul în care acestea au fost utilizate (ACTIV). Bilanțul este supus principiului corespondenței (matching), adică active + pasive = datorii + capitaluri proprii.



*Testing of new bulletproof vests, 1923, sursa sobadsogood, via Modernism.ro*

**Contul de Profit & Pierdere** (*Profit/(Loss) Account*) = înregistrează valorile activităților și tranzacțiilor într-un interval de timp arătându-ți „dinamica afacerii”. Intervalul de timp este delimitat de un moment de început și unul de final, fiecare din acestea având asociate câte un bilanț.

### **Fluxul de numerar**

Cash flow (fluxul de numerar) este diferența dintre venituri și cheltuieli.

Cum se poate îmbunătăți fluxul de numerar?

- Negociază termene scurte de plată cu clienții (pe loc e excelent)
- Negociază termene lungi de plată cu furnizorii de produse sau servicii.
- Păstrează permanent o rezervă de numerar.
- Dacă e cazul, optimizează folosirea stocurilor (de materie primă, de produse), astfel încât să ai cât mai puțin numerar imobilizat.

### Exercițiu:

*Stabilește 3 obiective financiare pe următorul an de zile. Nu uita să le încadrezi în schema SMART*

*Ce ai deja? Pune pe hârtie toate resursele pe care le ai deja, cum ar fi munca ta și a co-fondatorilor, materiale de consultanță gratuită de pe internet din cadrul unor proiecte de tutoring deja finanțate, licențe cumpărate, utilități plătite din alte proiecte, contracte de comodat, mașină personală, casă personală, obiecte de artă (poți lua credit cu acestea ca garanție) etc.*

*Găsești ca anexă un model de buget. Începe să îl completezi pe parcursul a mai multor zile / săptămâni. Ai nevoie și aici de o documentare pe costuri (cere cotații de preț, găsește cea mai bună ofertă etc.)*

*De unde poți să faci rost de bani? Scrie tot ce îți trece prin cap. Vei vedea ce frumos se completează apoi această secțiune după capitolul Găsirea banilor.*

## 8. Găsirea banilor

Resursele financiare pentru afacerea ta se pot numi:

- finanțări nerambursabile din bani publici sau bani europeni
- credite de la bănci
- seed funding / money
- start-up money
- bussiness accelerators
- start-up accelerators
- incubatoare
- business angels (indivizi)
- growth capitals sau venture capitals (care vin după seed money)

De asemenea se mai pot numi și

- împrumut de la prieteni și familie
- vânzarea mașinii etc.

Nu glumim – cum îți ziceam, resursele sunt în jurul tău.



 by [Paco CT](#)

Este vorba și de acel „investment readiness”, adică despre întrebarea dacă ești pregătit să derulezi o finanțare. Știm că poate suna ciudat, dar este greu să cheltui bani (și să îți balanța de break even, să ai cashflow și profit).

Cântărește foarte atent pro și contra fiecare variantă.

Check list dacă ești gata.

- Ești ok cu faptul că trebuie să dai acțiuni deci să împarți afacerea
- Ești decis că vrei să ai o creștere rapidă (fă o simulare dacă poți avea o creștere de 8 ori în primii 5 ani)
- Ai demonstrat că este nevoie de produsul sau serviciul tău
- Cunoști foarte bine segmentul tău de activitate în piața pe care ai ales-o
- Ai citit cu atenție toată documentația de eligibilitate a ta (și ai inclusiv contribuția proprie pregătită)
- Poți să îți susții ideea de business în fața oricui, fără emoții și la obiect (se numește „pitch“)
- Poți să răspunzi la întrebarea „de ce ar investi cineva bani în afacerea ta“
- Ai planul de afaceri scris. Acesta trebuie să conțină în mod obligatoriu: motivația și viziunea creativă personală asupra business-ului documentarea teritoriului de business, conceptul (unicitatea ta și nevoie de tine pe piață), scop și obiective, produse și servicii, comunicare și vânzare: pachet de comunicare și canale de distribuție, bugetul pe primul an și previzionare buget pe următorii doi ani, membrii echipei afacerii, cu profilele lor profesionale.

Dacă considerați că un investitor ar fi interesat să vă finanțeze afacerea, video-ul TED de mai jos oferă câteva sfaturi de cum să abordați un pitch:  
[http://www.ted.com/talks/lang/ro/david\\_s\\_rose\\_on\\_pitching\\_to\\_vcs.html](http://www.ted.com/talks/lang/ro/david_s_rose_on_pitching_to_vcs.html)

## 9. Oamenii regelui. HR Essentials



*Queenie Liao, Wengenn in Wonderland, sursa Bored Panda, via Modernism.ro*

Există mai multe motive pentru care un (alt) creativ ar alege un start-up:

### **1. Entuziasmul**

Entuziasmul într-un startup este de obicei la un nivel mult mai ridicat decât în cadrul organizațiilor care sunt la un alt nivel de dezvoltare și maturitate pe piață. Vinde-ți entuziasmul viitorilor angajați!

### **2. Mult mai provocător și satisfăcător**

Foarte multe persoane caută provocări profesionale pe care să le depășească, dar să le și coreleze cu un ideal, un scop care să aducă la finalul zilei o satisfacție ridicată

### **3. Libertatea de mișcare**

În majoritatea companiilor există un nivel clar ierarhic. Însă, în companiile noi gradul de libertate și de încercare a unor roluri diferite este mult mai mare

### **4. Influențare**

Într-un startup decizia este mult mai aproape de angajat, prin urmare și oportunitatea de a influența direcția de business poate fi mai mare

### **5. Primirea unei părți din afacere**

Unul din cele mai motivante strategii de atragere a unor noi angajați într-un startup este oferirea unei părți din business

# STARTUPS

## SHOULD YOU WORK FOR THEM?

VentureVillage conducted an online survey with over 150 participants to uncover the realities of working at a startup. Here are the top reasons that were named when asked what people liked and disliked most about working at a young company:

### PROS



#### WORK ENVIRONMENT

international team, open-mindedness, informal atmosphere, flat hierarchies

*"Meeting a lot of cool and nice people, learning from each other, the team spirit ('all for one'), creative energy, 'get shit done' attitude."*

#### FLEXIBILITY/FREEDOM

setting own goals, flexible hours, taking on variety of roles/tasks



*"You can invent how to do your work, and reinvent it again because it's all brand new. People trust you to give your idea a quick try."*



#### MORE RESPONSIBILITY

working with senior management, making impactful decisions

*"A lot of responsibility from the beginning, ability to create and introduce processes within the organisation, build your own structures."*

#### STEEP LEARNING CURVE

learning by doing, hands-on experience, many opportunities to grow



### CONS

#### LACK OF STRUCTURE

inexperienced leaders, unclear roles and procedures

*"Management is very inexperienced and lost sight of team/costs/communication of strategy with investment (and pressure that came with it)."*

#### LOW COMPENSATION

low salary, little-to-no benefits, difficulty in attaining equity



*"The pay is cringe-worthy and at my level no equity is offered, so the financial incentives are extremely low."*



#### LONG WORKING HOURS

"crazy hours", no work-life balance, lack of holidays

*"It's a lonely world, when you work long and hard. There are few people that really understand why you feel the need to do that."*

#### UNCERTAINTY/INSTABILITY

job insecurity, not knowing what the future of the business holds



Read full article: <http://www.venturevillage.eu/infographic-pros-cons-startup>

Created by: 

Sursa imagine: [venturevillage.eu](http://venturevillage.eu)

Take a break and a look:

[https://www.youtube.com/watch?feature=player\\_embedded&v=zrHlkHdPF4U](https://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=zrHlkHdPF4U)

### Selecția și evaluarea oamenilor

Sfatul nostru este să alegeți oameni cu care ai mai lucrat, profesioniști în domeniu, oameni de încredere, cu mult entuziasm și putere de muncă.

Pe zona profesională, unde ai nevoie de specialiști: urmărește proiectele anterioare ale celor la care te gândești și vezi cum s-au descurcat. Este decisiv să ai profesioniști la început de drum – nu prea îți permiți produse sau servicii inferioare calitativ sau comunicate și vândute prost / neadecvat.

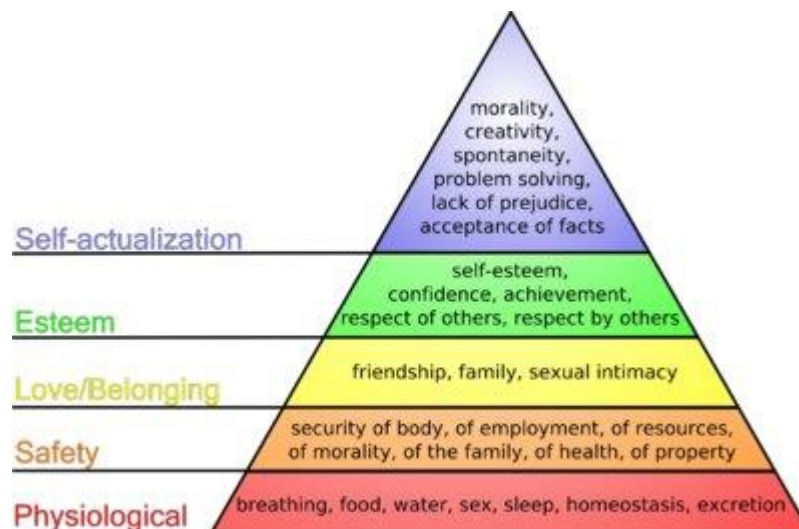
Pe partea cu soft skills, încredere, onestitate, putere de muncă, cu reacții bune în situații de criză, creativitate în rezolvarea problemelor: aici chiar trebuie să îi cunoști, să fi lucrat cu ei, chiar să îți fie prieteni. E la fel de important să găsești aceste calități la o persoană, ca și abilitățile profesionale specifice. Pentru acest tip de oameni, gândește-te la porțiuni din afacerea ta unde învățarea se poate face rapid (administrativ de exemplu) și unde sunt vitale calitățile menționate mai sus.

*Take a break and a look:* <http://vimeo.com/55814448>

Trebuie să ai în minte foarte clar structurile de lucru, pentru a ști de la bun început ce tip de cheltuieli vei avea. De exemplu anumite instrumentele de comunicare pot fi plătite „la pachet”, către un profesionist (comunicat de presă sau diseminare informație). Pentru altele mai trebuie să mai adaugi un cost de producție (cum ar fi zona de print sau broadcast) sau / și de difuzare (online, radio, TV). Adică te poate costa un grafician pe care îl plătești pentru de exemplu broșură și e-banner iar pe lângă asta se adaugă costurile cu printarea broșurii și găzduirea e-bannerului.

Și în final, ca să poți să înțelegi eventualele refuzuri de implicare în afacerea ta, iată ce ziceau Maslow și Herzberg. Maslow vorbea de piramida nevoilor iar Herzberg de motivație și igienă.

### Ierarhia Maslow



Deși toate nevoile sunt instinctive, nu toate sunt la fel de puternice. Astfel, nevoile cele mai puternice au fost așezate la baza piramidei trebuințelor. Cu cât o nevoie urca spre vârful piramidei, cu atât este mai slabă și specifică individului respectiv. Nevoile primare includ necesitățile fiziologice (cum ar fi cele biologice ca hrana, apa, aerul, igiena), somnul, sexul și o temperatură relativ constantă a corpului.

Odată ce individul își satisface acest nivel de necesități, se poate concentra pe nevoile de siguranță. Acestea au de a face cu stabilitatea și consistența într-o lume relativ haotică. Ele țin mai mult de integritatea fizică, cum ar fi securitatea casei și a familiei. Urmează apoi nevoia de iubire și apartenență. În acest nivel se includ nevoia de prietenie, familie, apartenență la un grup, sau de implicare într-o relație intimă. La nivelul patru sunt nevoile de stimă. Acestea cuprind atât recunoașterea venită din partea altor indivizi (care rezultă în sentimente de putere, prestigiu, acceptare, etc) cât și din respectul de sine, ce creează sentimentul de încredere, adevărate, competență. Nesatisfacerea nevoilor de stimă rezulta în descurajare, și pe termen lung în complexe de inferioritate. O nevoie pronunțată de acest fel (de exemplu nevoia pentru admirație) are la bază nesatisfacerea unor nevoi care stau în vârful piramidei, cele de auto-actualizare estetică. Nevoile de auto-actualizare vin din plăcerea instinctivă a omului de a fructifica la maximum capacitățile proprii, pentru a deveni din ce în ce mai bun. Atunci când toate nevoile au fost satisfăcute, omul tinde să-și dezvolte propriul potențial.

Dezvoltând și modificând teoria ierarhiei nevoilor a lui Maslow, Frederick Herzberg a ajuns la concluzia că există 2 grupuri de factori ce influențează sentimentele angajatului față de munca sa:

- factori motivatori (intrinseci sau de conținut), factori ce conduc la satisfacție extremă: autoactualizare, recunoaștere, munca pentru sine, responsabilitate, avansare
- factori igienici (extrinseci sau de context), factori ce conduc la o insatisfacție extremă: relații interpersonale, politica firmei, control, salarii, condiții de muncă.

Take a break and a look: <http://on.ted.com/Ariely>

### Exercițiu

*Care este specializarea ta? Care sunt domeniile la care ești bun profesionist?*

*Câți co-fondatori sunteți? Dacă mai este cineva în afară de tine, include toate informațiile: rolul său în afacere, abilități, nivelul de educație, locurile unde a mai lucrat, proiecte din trecut.*

*Co-fondatorul a mai încercat să facă vreun alt strat-up până acum?*

*De când și de unde te cunoști cu co-fondatorul / ii? Ați mai lucrat împreună?*

*Te-ai gândit la vreo persoană pe care vrei să o atragi în afacerea ta? Dacă da, fă-i o fișă exhaustivă, ce vârstă are, ce salariu are acum, care sunt abilitățile profesionale înalte ale acesteia etc.*

*Chiar dacă te gândești la o echipă foarte mică, ai acces la o bază extinsă de profesioniști la care să apelezi la nevoie (externalizând punctual operațiuni din afacere)?*

*Listează toate proiectele la care membrii echipei tale au lucrat (link-uri sau nume de proiecte). Dacă nu știi exact, e un moment foarte bun să inventariezi mai îndeaproape abilitățile viitorilor tăi colegi.*

*De ce specialitate ai nevoie în afacerea ta și încă nu ai găsit omul potrivit? Fă-i un portret robot, ca să știi exact de ce ai nevoie.*

# 10. Managementul riscului

## Despre risc

În lumea de azi, capitalistă (în multe dintre zonele globului), riscul reprezintă o realitate pentru aproape orice statut ai avea, fie că ești angajat, întreprinzător, șomer sau pensionar. Astăzi, statutul de angajat nu mai oferă o stabilitate, cum, nici viața de întreprinzător nu oferă multă previzibilitate. A începe o afacere nu este floare la ureche, după cum știi. A intra în competiție cu ceilalți și a investi timp și bani pentru o idee presupun inițiativă, perseverență și competență.

Aceste calități nu sunt însă suficiente pentru a reuși. E nevoie să fii planificat, organizat și să nu te lași sedus de dorința de a intra în acțiune. Din nou și din nou, planul de afaceri reprezintă primul și cel mai important pas înainte de a începe o afacere. Doar cu un plan bine scris ai șanse să atragi în afacerea ta investitori și oameni valoroși. Deși mulți întreprinzători pregătesc un plan bun, adesea trec cu vederea capitolul de management al riscurilor, în ideea că vor gestiona mult mai bine problemele apărute în momentul acut de criză. Însă, cu cât sunt anticipate mai bine riscurile, cu atât atât vei reuși să ți le asumi mai bine.

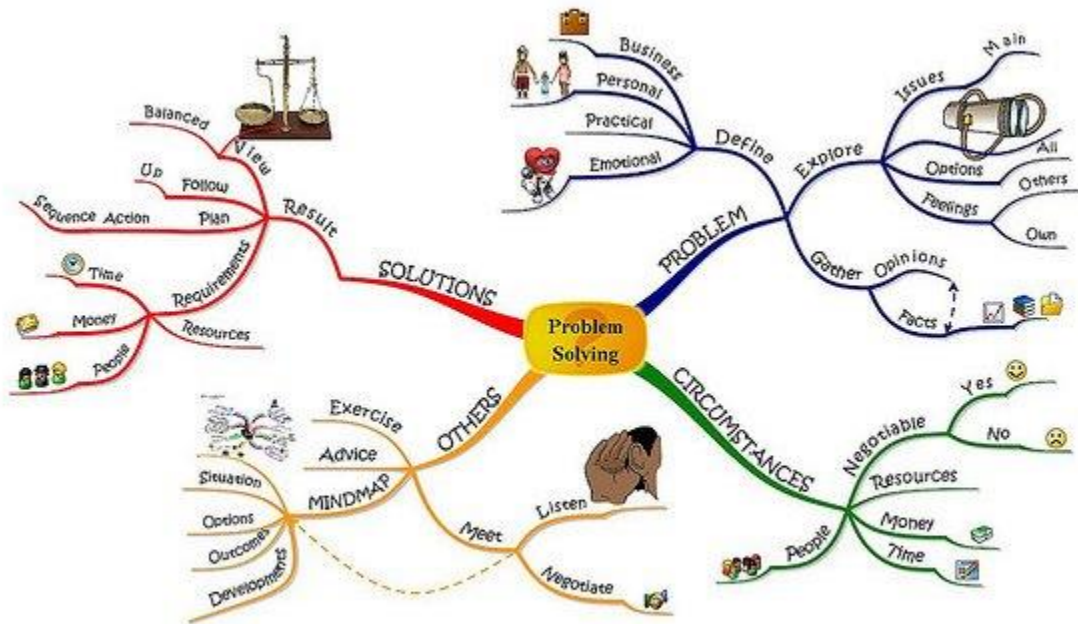
Ține cont că mare parte din riscuri sunt evitabile, prin simplul fapt că pot fi predictibile din faza de scriere a planului. Dacă ai organiza o călătorie pentru tine și 5 prieteni ai tăi fără să îți proiectezi riscurile dinainte, sigur vei avea parte de surprize. Dar dacă ai un plan clar pe care să îl respecti, ai șanse mult mai mari să stai la un hotel bun la un preț promoțional și să nu îți pierzi buna dispoziție căutând un loc de parcare în centrul orașului timp de o oră și să plătești usturător când l-ai găsit.

E adevărat că sunt foarte multe tipuri de riscuri pe care le poți întâmpina când începi o afacere și numărul și diversitatea lor pot devia atenția de la acțiunile care clădesc afacerea. Însă cheia constă în a identifica riscurile majore și a le prioritiza. Dacă ai face de exemplu o tartă cu căpșuni, ai ști imediat că un risc evident și neplăcut este că, nepăstrate corespunzător, căpșunile sunt ușor perisabile și pot strica rapid aspectul și gustul tartei.

Pentru a evita aceste riscuri, poți să stabilești de la început ce măsuri poți lua pentru a evita riscul de a pierde timpul și banii investiți, pe lângă neîncrederea celorlalți. În mod similar, fiecare afacere prezintă riscuri mari și dezastruoase, care pot fi evitate prin găsirea unor soluții încă de când afacerea există doar în mintea ta sau pe coala de hârtie cu mind mapping-ul. Mai mult, un plan de gestionare a riscurilor bine gândit de la început face ca afacerea să înceapă cu dreptul și toți cei implicați să știe de la început procesele de lucru și ce situații să evite. Planul este un sprijin foarte bun totodată pentru crearea unui manual de bune practici, pe care fiecare angajat sau colaborator să îl asimileze, astfel încât toată lumea implicată să își asume conștient responsabilitățile.

Un instrument util în identificarea riscurilor este mind-mapping-ul de care vorbeam mai sus, numai că acum îl vei folosi la realizarea unei hărți vizuale a categoriilor de risc pe care le poți întâmpina. Pentru că ideile îți vin cel mai adesea treptat, acest instrument este cu atât mai util

cu cât poți adăuga treptat noi riscuri timp de mai multe zile sau săptămâni, pe perioada cât lucrezi la tot planul de afaceri.



Sursa: Jean-Louis Zimmermann

### Analiza SWOT



Analiza S(trengths) W(eaknesses) O(pportunities) T(hreats) este un inventar al calităților și slăbiciunilor interne din afacerea ta.

PUNCTE FORTE / Strengths	PUNCTE SLABE / Weaknesses
OPORTUNITĂȚI / Opportunities	AMENINȚĂRI / Threats

Analiza SWOT are scopul de a identifica și de a atribui factorii, pozitivi sau negativi, uneia din cele patru categorii, permițând privirea afacerii din multiple puncte de vedere.

**Puncte forte:** descriu atributele pozitive, tangibile și intangibile, interne, ale afacerii. Acestea sunt sub controlul tău. Ce faci bine? Ce resurse ai? Ce avantaje ai față de concurență? Poți evalua punctele forte în funcție de domeniul / industria în care vrei să activezi, zonă, structură organizațională, resurse angrenate etc.

Punctele forte pot include:

- atributele pozitive ale oamenilor implicați în afacere, incluzând cunoștințele lor, educație, referințe, contacte, reputație sau capacitate
- bunurile tangibile cum ar fi capital disponibil, echipament, credit, clienți din alte proiecte, canale de distribuție existente, materiale cu drepturi de autor, patente

Punctele forte adaugă valoare sau îți oferă un avantaj pe piață.

**Puncte slabe** sunt factori care sunt sub controlul tău și care te împiedică să obții sau să menții o calitate competitivă. Ce zone trebuie îmbunătățite?

Punctele slabe ar putea include:

- lipsa de experiență
- resurse limitate
- lipsa de acces la tehnologie sau capacitate
- o localizare slabă a afacerii.

Acestea sunt factori care sunt sub controlul tău, dar dintr-o varietate de motive, au nevoie de îmbunătățire pentru a-ți putea atinge scopul și obiectivele. Punctele slabe captează aspectele

negative interne ale afacerii care scad din valoarea pe care o oferi sau te plasează într-un dezavantaj concurențial.

Cu cât identifici punctele slabe cu mai multă acuratețe, cu atât mai valoroasă va fi această analiză.

**Oportunități** reprezintă factorii atractivi externi care reprezintă motivul existenței și prosperității afacerii tale. Ce oportunități există în sectorul tău de piață sau în jurul tău de care poți spera să beneficiezi?

Oportunitățile pot fi:

- rezultatul creșterii pieței
- rezultatul schimbărilor în stilul de viață
- rezolvarea problemelor asociate cu situații curente
- o percepție pozitivă asupra afacerii tale din partea pieței
- capacitatea de a oferi o valoare mai mare (prin conceptul afacerii tale), ceea ce va crea o cerere crescută pentru serviciile tale.

Dacă este relevant, plasează perioade de timp în jurul oportunităților. Reprezintă o oportunitate constantă sau este ceva de moment? Cât de importantă este sincronizarea?

**Amenințările** includ factori în afara controlului tău care ar putea să îți pună afacerea într-o poziție de risc. Aceștia sunt factori externi - nu ai niciun control asupra lor, dar pe care îi poți anticipa dacă ai un plan de urgență care să se ocupe de prevenirea și rezolvarea acestor probleme.

O amenințare poate fi:

- o provocare creată de un trend nefavorabil
- creșterea intolerabilă a prețurilor de către furnizori
- reglementări guvernamentale
- căderi economice
- o schimbare în comportamentul consumatorilor care să îți reducă vânzările
- introducerea unei tehnologii mult mai avansate care să facă produsele sau serviciile tale neatrăgătoare

O parte din această listă ar putea fi de natură speculativă, dar va adăuga valoare analizei SWOT.

Pentru a prioritiza riscurile, poziționează acele riscuri ale căror impact este extrem și a căror probabilitate este mare. Astfel, vei avea o hartă mentală a celor mai importante riscuri care trebuie gestionate.

### **Exercițiu**

Cu ajutorul categoriilor de risc prezentate cu titlu de exemplu mai jos, ordonează-ți riscurile fie folosind Mind mapping-ul, fie prioritizând direct riscurile încadrându-le în cele 4 cadrane de mai sus.

### Model de evaluare a riscului

<b>IMPACT</b>	Extrem	Yellow	Orange	Red	Red	Red
	Mare	Yellow	Yellow	Orange	Red	Red
	Mediu	Green	Yellow	Yellow	Orange	Red
	Scăzut	Green	Green	Yellow	Yellow	Orange
	Neglijabil	Green	Green	Green	Yellow	Yellow
		Șanse mici	Puțin probabil	Posibil	Probabil	Cert
		0-10%	10-25%	25-50%	50-90%	90-100%
<b>PROBABILITATE</b>						

**Risc critic** Pragurile de impact

**Risc ridicat** Extrem = amenință existența

Mare = Dificultate în a atinge obiectivele afacerii

Mediu = Atingerea obiectivelor devine o provocare

Scăzut = Unele rezultate nedorite

Neglijabil = Fără impact observabil asupra obiectivelor

*Sursa: IIA, Internal Auditing Assurance and Consulting services*

### Tipuri de riscuri

După ce crezi că ai epuizat cadranele SWOT, vezi mai jos și alte tipuri de riscuri, la care poate nu te-ai gândit. Pentru o afacere, tipurile de riscuri pot fi subsumate unor grupe mari de riscuri precum:

Manageriale

Economice

Comerciale

Tehnologice

Financiare

Strategice

Politice și administrative

Accidentale

etc

Riscurile manageriale afectează însăși structura de rezistență a afacerii și pot duce la distrugerea acesteia din interior. Riscuri manageriale sunt riscuri interne, spre deosebire de celelalte și pot decurge din erori de:

- Coordonare
- Organizare
- Comunicare internă
- Gestionarea resurselor umane
- Politică a firmei

Subsumat acestei categorii de riscuri, sunt demne de luat în calcul și riscurile care afectează angajații înșiși, care pot întrerupe fluxul de activități sau de rezultate ale firmei.

Riscurile economice sunt determinate de evoluția sau involuția pieței și, în special, de modificarea, într-o perioadă scurtă de timp, a volumului și structurii cererii. În această situație, creșterea riscului de a nu îți recupera cheltuielile avansate pentru zona de inovare și de cercetare-dezvoltare, dublate de cheltuielile efectuate pentru achiziționarea unor eventuale echipamente și/ sau utilaje.

Riscurile comerciale decurg din raporturile comerciale pe care le ai și au drept efecte îndeplinirea obiectivelor tale financiare, neatingându-ți fie un prag minim pentru veniturile din vânzări fie cheltuind mai mult pentru a produce bunurile sau serviciile tale.

#### Factori de risc comercial:

##### *Din relațiile cu furnizorii*

- Modificări frecvente ale prețurilor unor materii prime
- Calitatea necorespunzătoare a unor elemente sau componente
- Modificarea prețurilor sau a calității unor bunuri (materii prime, materiale, etc ) sau servicii
- Dispariția unui furnizor important
- Întârzieri de livrare

##### *Din relațiile cu clienții*

- Dependența de un număr restrâns de clienți
- Scăderea bruscă a volumului cererii
- Schimbările rapide ale preferințelor consumatorilor
- Dispariția unui client important
- Reducerea volumului sau anularea unor comenzi
- Orientarea clienților spre produse de substituție

Riscurile tehnologice pot decurge din apariția pe piață a unor echipamente de ultimă generație care au un raport mai bun randament- cost față de echipamentele tale din dotare.

Riscurile financiare afectează în general cheltuielile și veniturile tale, având un impact și asupra rezultatelor propuse.

Exemple:

- Absența lichidităților
- Acumularea de datorii

- Investițiile de natură financiară
- Modificări frecvente a unor reglementări privind fiscalitatea, obligațiile sociale și alte taxe
- Intrarea în insolvență a unor clienți sau creditori și imposibilitatea acestora de plată
- Fluctuația cursurilor de schimb și a ratelor de dobândă

Riscurile strategice își pot avea originea în:

- Modificări strategice ale unor competitori sau parteneri care fuzionează sau se restructurează
- Concurența neloială
- Războiul cu concurența la nivelul prețului

Riscurile politice și administrative provin cel mai adesea din:

- Instabilitatea sistemului politic de putere
- Restructurarea sistemului instituțional și legislativ

Riscurile accidentale sunt determinate atât de eventualele furturi de materii prime și materiale, cât și de calamități naturale sau alte cauze de forță majoră.

# 11. Philosophies

## Viziune

*„All businesses do not have to be done only to maximise the profit , there can be otherbusinesses, aiming to solve problems." (Muhammad Yunus, Nobel Prize Winner)*

*„There are three types of businesses: those that make things happen; those that watch things happen; and those that wonder what happened!" (Anonymous)*



by [antonychammond](#)

## Planificare

*'Cheshire Puss ... Would you tell me, please, which way I ought to go from here?'*

*'That depends a good deal on where you want to get to,' said the Cat.*

*'I don't much care where –' said Alice.*

*'Then it doesn't matter which way you go,' said the Cat.*

*'–so long as I get SOMEWHERE,' Alice added as an explanation.*

*'Oh, you're sure to do that,' said the Cat, 'if you only walk long enough.'*

*(Carroll, 1865: 89)*



by [RubioBuitrago](#)

*„We need to go from pure paranoia to just scared. Just scared would be a big improvement. I'm not asking for good I'm asking for just scared. And we could get there through a variety of things, whether it be corporate tax reform, immigration reform, repatriation, getting a budget in place, funding the government, entitlement reform. All these things, each and every one, can move confidence two degrees. Get two of them, you move four degrees and you go from scared to just a little concerned." (Gary Cohn, American banker)*

*„Fail to plan is planning to fail" (Dora Cerin)*



 CC BY-NC-SA

by [monkeyc.net](http://monkeyc.net)

## Produse și servicii

*„A core weakness of economics has been its assumption of people as rational agents. According to economics, people calculate by examining all of their options while operating with a full range of information suggests they make fully "rational" choices. It's this core assumption that allows the market to act as a perfect self-equilibrating mechanism. Of course, only in economics does this sort of ridiculous assumption hold." (Sheila Dow, Institute for New Economic Thinking)*



 by [Elo Vazquez](#)

## Financing

*„Many of the biggest and most far-reaching investments we make in our lives are investments that have little or nothing to do with money.“ Daniel Quinn*

*„During these turbulent economic times, it is important to be able to identify your model and be disciplined about the way you raise your money.“ Business survival toolkit*



 BY-NC-SA

by [Amanda Oliveira](#) -