

**Anca Monica Ardeleanu
Razvan Mihail Papuc
Anca Bratu**

**Educație antreprenorială pentru studenții
facultăților de Științe Sociale**



Educație antreprenorială pentru studenții facultăților de Științe Sociale

Recomadări, ghid de bune practice și exemple din proiectul CReBUS



Această publicație a fost realizată în contextual proiectului **CReBUS – Crearea unei afaceri în era digitală – dezvoltarea competențelor de antreprenariat la tinerii din Europa prin e-Mentorship**, ref.no. 511822-LLP-1-2010-1-RO-KA3-KA3MP

www.crebus.eu



Education and Culture DG

Lifelong Learning Programme

Acest proiect a fost finanțat cu sprijinul Comisiei Europene. Această publicație reflectă numai punctul de vedere al autorului și Comisia nu este responsabilă pentru eventuala utilizare a informațiilor pe care le conține.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

Echipe de proiect



UNIVERSITATEA
DIN BUCUREȘTI

Universitatea din București, Facultatea de Administrație și Afaceri

www.unibuc.eu, monica_ardeleanu@yahoo.com

Magdalena Platis, Monica Ardeleanu, Razvan Papuc



Institutul Român de Educație a Adulților
Romanian Institute for Adult Education (IREA)

Institutul Român de Educație a Adulților

www.irea.uvt.ro, catalin.martin@irea.uvt.ro

Simona Sava, Laura Malita, Catalin Martin



bit media e-Learning solution GmbH & Co KG

www.bitmedia.cc, gerhard.doppler@bitmedia.cc

Gerhard Doppler



INSTITUTO EUROPEO
DE ESTUDIOS PARA LA
FORMACION Y EL DESARROLLO

Asociația Documenta, Institut European de Training și Studii de Dezvoltare

www.documenta.es, info@documenta.es

Javier Farto Lopez, Carolina Paneda



LATVIJAS
UNIVERSITĀTE
ANNO 1919

Universitatea din Letonia, Facultatea de Psihologie, Educație și Arte

www.lu.lv, irina.maslo@lu.lv

Irina Maslo, Svetlana Surikova, Tamare Pigozne, Manuels Fernandezs



GRUPPO
CSCS
WWW.CSCS.IT

Centrul de Studii „Cultura Sviluppo”

www.cscs.it, anna.sarateanu@cscs.it

Stefano Tirati, Giovanni Crisona, Anna Sarateanu



Universitatea Slovacă de Științe Agricole, Facultatea de Economie și Management

www.fem.uniag.sk/fem/en/, fem.managers@gmail.com

Renata Prokeinova, Iveta Zentková, Andrea Zalabaiova

CONȚINUTURI

INTRODUCERE.....	
EVALUARE ÎNȚĂLĂ	8
1. AUTOEVALUAREA.....	Error! Bookmark not defined.
2. EVALUAREA IDEII DE AFACERE	Error! Bookmark not defined.
3. EVALUAREA SURSELOR DE FINANȚARE	11
4. EVALUAREA PERSONALĂ ȘI A CELORLAȚI	12
I. PLANIFICAREA AFACERII.....	13
1. DECIZIA: SĂ ÎNCEPI SAU NU O AFACERE	13
2. AI UN PROFIL DE ANTREPRENOR?.....	16
3. IDEEA DE AFACERE	18
4. NETWORKING ȘI MARKETING	19
II. ÎMBUNĂTĂȚIREA AFACERII	22
1. IDENTIFICAREA PIEȚEI DE TARGET.....	22
2. PROPRIETATEA INTELECTUALĂ	Error! Bookmark not defined.
III. ÎNCEPEREA PROPRIU-ZISĂ A AFACERII	26
1. GHID DE REGULAMENTE LA ÎNCEPUTUL UNEI AFACERI.....	26
2. CUM SĂ-ȚI DESCHIZI O AFACERE ÎNTR-O ȚARĂ EUROPEANĂ.....	28
3. CUM SĂ LUCREZI DE ACASĂ.....	29
IV. ELEMENTE CRUCIALE ALE AFACERII	32
1. CREAREA UNUI PLAN DE AFACERI DE SUCCES	32
2. CUM SĂ APLICI PENTRU FINANȚARE	34
3. CONTROLUL BUGETULUI	37
4. CONTROLUL COSTURILOR.....	Error! Bookmark not defined.
5. ELABORAREA BUGETULUI.....	42
6. TAXA PE VENIT	44
7. ASIGURAREA NAȚIONALĂ.....	46
V. PROMOVAREA IDEII DE AFACERE PRIN MARKETING.....	47
1. STRATEGIA DE MARKETING	47
2. CERCETAREA PIEȚEI.....	49
3. PLANIFICAREA MARKETING-ULUI.....	52
4. PROFILUL COMPETITORILOR.....	53
5. „GREEN MARKETING”	58

VI. LUCRUL CU CLIENȚII	60
1. EFECTUAREA CERCETĂRII DE PIAȚĂ.....	60
2. PRIMEȘTE MAI MULT FEEDBACK DE LA CLIENȚI.....	62
3. MENȚINEREA CLIENȚILOR EXISTENȚI.....	65
4. ABORDAREA CERERILOR SAU A PROBLEMELOR EXPUSE DE CLIENȚI.....	67
VII. AUTOMANAGEMENT ȘI MANAGEMENTUL CELORLAȚI	70
1. MANAGEMENTUL TIMPULUI	70
2. MANAGEMENTUL STRESULUI	73
3. ÎMPĂRȚIREA SARCINILOR	75
4. DEZVOLTAREA DE COMPETENȚE DE LEADERSHIP	80
5. MENTORATUL.....	83
VIII. ÎNCHIDEREA AFACERII	86
1. DECIZIA DE A TRECE LA ALTCEVA	86
2. DECIZIA DE A-ȚI VINDE AFACEREA.....	89
3. CÂND ȘI CUM SĂ ÎȚI LICHIDEZI AFACEREA	92
4. CUNOAȘTEREA VALORII AFACERII	94
5. GĂSIREA UNOR POTENȚIALI CUMPĂRĂTORI	96

INTRODUCERE

Această broșură te va ajuta să găsești și să răspunzi la întrebările-cheie referitoare la începerea unei afaceri, să știi ce să eviți atunci când pornești pe acest drum și îți va oferi sugestiile necesare pentru ca afacerea ta să răzbată în această eră digital. După o evaluare bine gândită, am decis să includem informații utile începând de la „Decizia de a începe o afacere”, „Idea de afacere”, „Șlefuirea afacerii” și „Crearea unui plan de afaceri de succes”, până la „Aplicarea pentru finanțare”, „Promovarea ideii de afacere prin marketing”, „Profilul competitorilor” și „Dezvoltarea de competențe de leadership”. De asemenea, veți găsi și informații despre „Automanagement și managementul celorlați”, „Începerea unei afaceri într-o țară europeană” și despre „Când și cum să îți lichidezi afacerea”. Prezentarea atractivă și bine structurată va face din această broșură un real instrument pentru dezvoltarea ta ca tânăr antreprenor.

Echipa de proiect

EVALUAREA INIȚIALĂ

1. AUTOEVALUAREA

Te-ai descrie ca fiind o persoană care are multe idei?

- Da – am o mulțime de idei la care mă gândesc;
- Am unele scilipiri de moment;
- Nu prea.

Cât de des vorbești despre ideile tale cu prietenii ori familia?

- În mod regulat;
- Din când în când;
- Niciodată.

Cum crezi că ar reacționa ceilalți dacă ți-ai începe propria afacere?

- Pozitiv – au încredere în abilitățile și competențele mele;
- Așa-și-așa – întotdeauna am vorbit despre începerea unei afaceri dar nu am făcut niciodată ceva în privința asta;
- Negativ – nu am vorbit niciodată cu prietenii sau cu familia despre posibilitatea începerii unei afaceri, așa că vor fi total surprinși.

Cât de hotărât/ă ești?

- Sunt gata să încerc mai multe variante până voi reuși;
- Încerc, dar până la urmă mă descurajez;
- Mă descurajez foarte repede când lucrurile nu ies așa cum m-am așteptat.

Îți place să lucrezi cu oamenii?

- Foarte mult – îmi place să cunosc oameni;
- Îmi place să lucrez cu oamenii pe care deja îi cunosc;
- Prefer să lucrez singur/ă.

Îți place să îți asumi riscuri?

- Îmi place foarte mult să îmi asum riscuri pentru că reprezintă o provocare și un stimul;

- b. Îmi pot asuma câteva riscuri dar prefer să fiu sigură de rezultatele acțiunilor mele;
- c. Nu îmi plac riscurile și nici nu mi le asum.

Dacă ai o majoritate de a), deja gândești ca un antreprenor. Pasul următor este să îți aloci timpul necesar planificării ideii tale, să muncești pentru a începe afacerea și să cercetezi piața.

Dacă ai o majoritate de b), ești pe drumul cel bun.

Dacă ai o majoritate de c), încă nu ești sigur că poți fi propriul șef. Acordă-ți timp pentru a-ți evalua idea, persoana și circumstanțele în care te găsești.

2. EVALUAREA IDEII DE AFACERE

Poți să explici concis idea ta de afacere?

- a. Da. Pot explica lucrurile de bază într-o poziție.
- b. Da. Dar trebuie să mai adaug niște explicații pentru că e puțin mai complicat...
- c. Nu prea... Îmi ia ceva timp să fac pe cineva să înțeleagă idea mea.

Cât de clar ești în ceea ce privește ținta de piață a afacerii tale?

- a. Am făcut cercetare de piață și știu exact care grup reprezintă piața pentru afacerea mea.
- b. Am o idee despre ce fel de oameni îmi vor folosi produsele/serviciile...
- c. Nu îmi este prea clar, dar sunt sigur/ă că multă lume îmi va folosi produsele/serviciile.

Ce crezi despre cercetare?

- a. Este esențială atunci când vrei să demarezi o afacere.
- b. Este un instrument folositor, dar nu esențial unei afaceri.
- c. Este un cost ce nu e necesar.

Ești dispus să iei în considerare recomandările celorlați cu privire la afacerea ta?

- a. Cu siguranță, îmi este de ajutor orice feedback și chiar pot să îmi adaptez planul de afaceri la acesta.
- b. Da, pot lua în considerare feedback-ul, dar nu cred că îmi voi schimba planurile.
- c. Nu, nu vreau să îmi compromit idea inițială.

Dacă ai o majoritate de a), ești conștient că cercetarea de piață și feedback-ul sunt esențiale atunci când plănuiești să îți începi o afacere.

Dacă ai o majoritate de b), ar trebui să întărești importanța cercetării

Dacă ai o majoritate de c), ar trebui să înțelegi că cercetarea, în primele stadii ale afacerii tale, merită tot timpul și banii investiți în ea.

3. EVALUAREA SURSELOR DE FINANȚARE

Cum îți manageriezi banii proprii?

- a. Doar arareori mă găsesc în datorii.
- b. Îmi asum anumite riscuri și nu sunt întotdeauna în afara datoriilor.
- c. Am datorii pe termen lung, de cele mai multe ori.

Cum îți vezi afacerea?

- a. O sursă de venit pe termen lung.
- b. De vânzare cât mai curând pentru a face profit.
- c. Un mod de a scăpa de slujba actual.

Cât de bine te pricepi la problem financiară?

- a. Am o experiență destul de solidă și mă pricep la a lucra cu cifre.
- b. Am ceva experiență, dar încă am dificultăți când vine vorba de anumiți termeni .
- c. Chiar nu știu de unde să încep.

Te-ai gândit la un plan B dacă lucrurile nu merg așa cu îți dorești?

- a. Da, am pus deoparte o anumită sumă de bani pentru cheltuieli neprevăzute.
- b. Am planificat totul foarte atent și nu cred că voi avea probleme.

c. Sunt sigur/ă că totul va merge bine.

Dacă ai o majoritate de a), ai deja o bună conștiință financiară și ți-ai dat seama că vei avea nevoie de fonduri pentru zile negre.

Dacă ai o majoritate de b) sau c), ai câteva cunoștințe financiare, dar îți mai trebuie ajutor.

4. EVALUAREA PERSONALĂ ȘI A CELORLALȚI

Cum reacționezi când cineva îți dă sfaturi sau ți se plânge?

- Consider ca feedback-ul negativ este un pas în față și un mod de a îmbunătăți lucrurile.
- Îi ascult pe cei care îmi dau sfaturi sau se plâng, dar numai arareori îi iau în considerare.
- Îmi continui planul meu pentru că nu îmi place ca alți oameni să se amestece în afacerea mea.

Ai abilități de lucru cu oamenii?

- Cu siguranță. Empatizez cu oamenii și acționez în consecință.
- Cred că da. În general mă înțeleg bine cu majoritatea oamenilor.
- Aș putea să îmi îmbunătățesc aceste abilități.

Odată ce te-ai decis să îți începi o afacere, vei fi foarte ocupat/ă. Cum vei organiza totul?

- Voi prioritiza sarcinile.
- Până la urmă voi ajunge să le fac pe toate.
- Voi lucra și noaptea dacă trebuie.

Poți face față stresului?

- Da. Cunosc semnele și voi încerca să văd lucrurile în perspectivă.
- Pot face față stresului și presiunii, dar partenerul meu nu poate, deci mă aștept să apară unele tensiuni între noi.
- Nu mă descurc în caz de stres.

Dacă ai o majoritate de a), ai abilitățile necesare pentru a face față stresului. Dacă ai o majoritate de b) sau c), ai niște probleme la managementul stresului și ar trebui să iei în considerare îmbunătățirea acestor competențe și să înveți să delegi sarcini.

I. PLANIFICAREA AFACERII

1. DECIZIA DE A ÎNCEPE SAU NU O AFACERE



Am personalitatea potrivită?

Chiar dacă există unele aspect tehnice specifice în cazul anumitor afaceri care să necesite calificări speciale, există cereri mai generale care sunt cu adevărat importante: abilitatea de a negocia, abilitatea de a interacționa cu clienții și cu angajații, abilitatea de a gândi clar, de a face față presiunii și nu în ultimul rând, abilitatea de a folosi timpul și resursele în mod eficient.

Nu există un model unic de persoană care să fie propriul șef, dar există câteva caracteristici pe care toate aceste persoane de succes le au:

- a. Sunt persoane logice, organizate și responsabile;
- b. Sunt persoane încrezătoare și pot comunica cu ușurință;
- c. Sunt persoane sociabile și au abilitatea de a conduce;
- d. De obicei își urmăresc propriile idei, dar au capacitatea de a asculta sfaturi și de a le pune în practică.
- e. Sunt persoane flexibile și adaptabile;
- f. Pofită repede de oportunități și sunt gata să își assume riscuri
- g. De obicei sunt persoane creative și inovative și aduc idei noi pentru afacerea lor.
- h. Sunt persoane muncitoare, devotate și hotărâte.



De ce abilități am nevoie?

Dacă ai calificări relevante pentru domeniul în care vrei să îți dezvolti afacerea, acestea îți vor fi de real folos. Mai mult, acest avantaj îi va face pe ceilalți să aibă mai multă încredere în afacerea ta din moment ce tu ești „din domeniu”.

Competențele în afaceri reprezintă un avantaj enorm. Este important să înțelegi și să aplici principiile business, precum: management, marketing, planificare strategic, managementul angajaților etc. Competențele de leadership sunt de asemenea foarte importante. Dacă vrei ca afacerea ta să crească, va trebui, până la urmă, să angajezi și alți oameni care să te ajute, iar atunci abilitatea de a lucra cu oamenii va fi crucială.

Toate afacerile presupun acțiunea de vânzare, așa că va trebui să îți dezvolti abilitățile și în acest domeniu.

Ultima abilitate, dar nu cea din urmă, ar fi aceea de a ști să te organizezi pe tine și pe alții și de a-ți manageria timpul în mod eficient.



Evaluează-ți competențele și abilitățile

Să începi o afacere este relativ ușor, însă adevărata provocare este să o menții pe piață. Pentru aceasta trebuie să îți pui câteva întrebări care sunt cruciale pentru a determina dacă poți într-adevăr să mergi până la capăt.

E posibil să nu poți să răspunzi la toate întrebările, dar este foarte important să știi unde te găsești, iar pentru asta trebuie să fii foarte sincer și obiectiv.



Evaluează-ți motivele

Analizează care a fost motivul exact pentru care te-ai gândit să începi afacerea. Vor fi multe motive foarte bune, dar există și un risc de a

avea așteptări nerealiste. De obicei oamenii încep o afacere pentru unul sau mai multe dintre următoarele motive:

- a. Pentru mai mulți bani – ideea de a o duce mai bine din punct de vedere financiar este foarte atractivă, dar ai grijă atunci când vrei să începi o afacere doar pentru că nu mai ai altă variantă, pentru că acest lucru va putea pune o mare presiune asupra ta.
- b. Pentru o mai mare satisfacție la locul de muncă – este foarte satisfăcător să vezi că lucrurile merg așa cum vrei tu, dar ține minte că trebuie să îți asumi responsabilitatea și atunci când lucrurile merg mai prost, după cum e foarte posibil să se întâmple în orice afacere.
- c. Pentru independență – întotdeauna tindem să credem că ne-ar merge mult mai bine dacă nu am avea un șef, dar nu uita că a fi propriul șef înseamnă să fii foarte disciplinat cu tine și cu ceilalți.
- d. Pentru rezultate și succes – ai grijă ca nu cumva toată această idee a ta de a porni o afacere să fie de fapt o simplă dorință de a demonstra lumii că ești ceva ce nu ești cu adevărat.



Ce să eviți

- *Să crezi că a fi propriul șef e ceva simplu de făcut.*
Sunt multe beneficii de pe urma faptului că ești propriul tău șef, dar nu uita că atunci când te oprești se vor opri și banii. Asigură-te că poți duce această responsabilitate.
- *Să începi afacerea din motive greșite.*
Nu începe afacerea doar pentru a face bani sau pentru că îți urăști șeful. Pune în balanță toate plusurile și minusurile și gândește-te și la impactul pe care afacerea îl va avea asupra tuturor aspectelor din viața ta.



Linkuri utile

- **5 motive pentru care antreprenorii sunt diferiți de alte persoane**
TIM DEVANEY & TON STEIN
http://www.readwriteweb.com/start/2012/06/5-ways-entrepreneurs-are-different-from-everyone-else.php?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+readwriteweb+%28ReadWriteWeb%29&utm_content=FaceBook

2. AI UN PROFIL DE ANTREPRENOR?



Oare pot să fac asta?

Fă niște teste de personalitate și vorbește cu niște consilieri de afaceri sau cu oameni care deja au o afacere. Toate acestea îți vor oferi o viziune asupra a ceea ce înseamnă să fii antreprenor zi de zi.



De câți bani am nevoie?

Indiferent dacă vrei să preiei o afacere deja existentă sau să începi una nouă, totul depinde de cât dispui financiar. Întreabă oameni care au afaceri similare de câți bani au avut nevoie pentru a începe sau de unde au făcut rost de fonduri. Poți găsi informațiile necesare și prin consultarea altor resurse cum ar fi cercetarea pe internet sau consilierii de afaceri.



La ce trebuie să mă pricep?

Să te dedici afacerii tale este una dintre cele mai importante calități. Pe lângă ideea pe care o ai deja, trebuie să te pricepi și la administrarea banilor, lucrul cu oamenii și cu tine însuși.



Verifică dacă ai ideea potrivită

Dacă crezi că ai o idee minunată și nu vezi vreo competiție la afacerea ta, verifică încă o dată pentru că s-ar putea să existe un motiv bine întemeiat pentru lipsa competiției...

Află dacă potențialii clienți ar fi cu adevărat interesați să cumpere produsul tău și la ce preț.

Acest întreg proces de a afla informațiile necesare pentru a te asigura că ideea ta e una fezabilă se numește cercetare de piață și trebuie făcută în detaliu.



Scrie un plan de afaceri bun și detaliat

Planul de afaceri este cheia începerii unei afaceri de succes.acesta nu ar trebui să fie rigid, ci flexibil, pentru a putea fi adaptat la schimbările de pe piață.

Pentru informații mai detaliate, vezi Ghidul online de începere a unei afaceri, paginile 20-44.



Ce să eviți

- *Să stabilești parteneriate egale*
- *Să ai oameni inadecvați care să lucreze pentru tine*
- *Să te bazezi numai pe unul sau doi clienți*
- *Să nu ai fonduri suficiente*
- *Să nu îți recunoști greșelile*
- *Să subestimezi competiția*



Linjuri utile

- **Sunt un antreprenor?**
<http://www.wickedstart.com/am-i-an-entrepreneur>

- **6 abilități de care orice echipă în formare are nevoie - RIEVA LESONSKY**
<http://www.readwriteweb.com/start/2012/06/6-skills-every-startup-team-needs.php>
- **5 talente-cheie ale fondatorilor debutanți de succes – NICK HUGHES**
<http://mashable.com/2012/03/26/entrepreneur-talents>
- **Top 7 competențe personale ale unui antreprenor – AMITABH SHUKLA**
<http://www.paggu.com/entrepreneurship/top-7-personal-competencies-of-an-entrepreneur>

3. IDEEA DE AFACERE



Cum să ai idei noi?

Poți încerca să faci un brainstorm cu prietenii și rudele. Sau poate să îți vină o idee despre un aparat simplu pe care crezi că oamenii l-ar folosi. Dar înainte de toate verifică Proprietatea Intelectuală la nivel local și național ca să vezi dacă nu cumva cineva s-a gândit deja la acel lucru.

Te poți gândi și la dificultățile pe care le-ai întâmpinat în jurul tău: acasă, la birou sau în locuri de agrement. Gândește-te la momentele în care ai fi avut nevoie urgentă de un anumit serviciu și a fost imposibil să ți se ofere sau nu a fost disponibil deloc. În considerare lucrurile despre care tu, vecinii sau prietenii tăi vă plângeți sau ascultă oamenii din jur când vorbesc despre ce ar avea nevoie.



Transformă-ți hobby-ul în afacere

Ai putea avea anumite abilități pe care ți le-ai dobândit ca urmare a practicării unui hobby iar acestea pot fi baza afacerii tale viitoare. Dar fii tot timpul cu ochii pe competiție, pentru că s-ar putea să existe deja mulți oameni care au același hobby și care fac acel lucru în mod regulat și profesionist.



Lucrul de acasă

În funcție de afacere, poți să te gândești să lucrezi de acasă. Sunt nenumărate oportunități de a lucra de acasă folosind un computer și o conexiune la internet.



Ce să eviți

- *Să te grăbești cu ideea*
Dacă nu vei face destulă cercetare de piață, vei avea mai puține șanse de succes. Cercetarea este foarte importantă mai ales pe termen lung.



Linkuri utile

- **Condu-ți propria afacere**
<http://www.nolo.com/legal-encyclopedia/business-llcs-corporations>

4. NETWORKING ȘI MARKETING



De ce avem nevoie de networking și marketing?

Cercetarea și statisticile au arătat că oamenii care au o rețea vastă de contacte și care sunt implicați în activități comunitare și profesionale în afara sferei afacerii lor, au mai mult succes în carieră.



Când să aplici networking și marketing?

Networking-ul (schimbul de idei, informații și/sau resurse) ar trebui să devină un mod de viață. Pe măsură ce iei legătura cu din ce în ce mai mulți oameni, trebuie să te întrebi despre fiecare persoană: Cum aș putea să îl ajut? Ce aș putea să îi ofer? Dacă oamenii văd și simt că tu ești dispus să le oferi servicii, îți vor da în schimb altceva iar acest ajutor este foarte important în stadiile de început ale afacerii tale.



Lista cu punctele tari și lista de contacte

Este important să știi unde te situezi și care sunt punctele tale tari. Nu face niciodată networking dintr-o poziție în care să ți se vadă punctele slabe, ci dintr-una în care punctele tari să fie evidente. Aceasta înseamnă să ai ceva de oferit de valoare, astfel încât lumea să te perceapă ca interesant, nu agasant.

Ținând acestea în minte, creează-ți o listă de persoane care ți-ar putea fi de ajutor. Prioritizează lista ținând cont de persoanele care te-ar putea ajuta cel mai degrabă. Nu îi exclude pe cei care nu te pot ajuta direct, ci încearcă să afli dacă ei cunosc pe alții care te-ar putea ajuta.



Lucrează online: acționează, planifică și fă networking

Să planuiești cum să îți aduni contacte poate fi o idee foarte bună. Planifică-ți întâlniri de networking, stabilește-ți un anumit număr de telefoane pe care să le dai pe zi sau săptămână etc.

Nu uita că internetul este un mediu excelent pentru a-ți face conexiuni. Site-uri precum LinkedIn te ajută foarte mult să reieși

legătura cu oameni pe care i-ai pierdut din lista de contacte sau să găsești alții noi.



Ce să eviți

- Să îți fie jenă să nu deranjezi
- Să ieși prea „în față”
- Să nu ieși „în față” deloc



Linkuri utile

- **De ce Networkingul este cheia acumulării de capital inițial**
<http://mashable.com/2012/06/12/techstars-networking>
- **Ghidul începătorului în marketingul online**
<http://www.seomoz.org/blog/the-noob-guide-to-online-marketing-with-giant-infographic-11928>
- **Ghidul marketingului digital**
<http://blog.kissmetrics.com/marketing-guides/>

II. ÎMBUNĂTĂȚEȘTE-ȚI AFACEREA

1. IDENTIFICAREA PIEȚEI DE TARGET



Cum să identifici posibiii clienți?

Primul lucru pe care trebuie să îl faci când cercetezi piața este să îți identifici posibiii clienți. Încearcă să te ghidezi răspunzând la următoarele întrebări pentru a te apropia cât mai mult de adevăr.

- a. Poți descrie caracteristicile clientului tău ideal?
- b. Care clienți cheltuiesc cel mai mult pe produsele/serviciile tale?
- c. De ce fac ei asta?
- d. Care sunt nevoile lor?
- e. De ce sunt nesatisfăcuți?

De asemenea, încearcă să schițezi portretul clientului: vârstă, gen, statut socio-economic, ocupație, apartenență la un anumit grup, interese specifice, regiune geografică etc.



Cum să identifici nevoile exacte ale clientului?

Pentru ca afacerea ta să aibă succes trebuie să oferi un produs care să satisfacă într-adevăr nevoile clientului. Asta înseamnă că trebuie să știi exact de ce are nevoie clientul tău și ce îi vei oferi tu. După aceasta poți să concepi un mesaj care va vinde cel mai eficient beneficiile pe care produsul sau serviciul tău le oferă.



Contactează posibiii clienți înainte să îți faci strategia de marketing

Înainte de a începe să îți concepi strategia de marketing este important să iei legătura cu câțiva dintre posibiii tăi clienți. Asta va demonstra că ai identificat corect atât clienții cât și nevoile lor.

Poți face asta fie vorbind direct cu un grup de oameni, fie printr-un sondaj.



Asigură-te că le vei da clienților exact ceea ce au ei nevoie

După ce ai identificat nevoile clienților, creează o ofertă bazată pe patru criterii:

- a. Să fie exact ce îți doresc ei
- b. Să fie exact de ce au nevoie
- c. Să fie convenabil
- d. Să aibă un preț bun – pentru ca ei să și-l poată permite și să fie dispuși să îl cumpere



Ce să eviți

- a. *Să nu testezi presupunerile pe care le-ai făcut cu privire la posibilitățile tăi clienți*



Linkuri utile

- ***Cunoaște-ți piața de target – ELISABETH WILSON***
<http://www.entrepreneur.com/article/202334>
- ***Identifică-ți piața de target***
<http://entrepreneurialwire.com/entrepreneurial-research/identifying-your-target-market/>
- ***Unde greșesc majoritatea antreprenorilor: alegerea pieței de target – GREG HABSTRITT***
<http://www.simplewealth.com/2010/08/09/where-most-entrepreneurs-go-wrong-choosing-your-target-market/>

- **Definirea unei piețe de target pentru afacerea ta**
<http://www.nolo.com/legal-encyclopedia/define-target-market-small-business-29950.html>

2. PROPRIETATEA INTELECTUALĂ



Ce trebuie să știi?

Deținătorul proprietății intelectuale pentru un anumit bun are dreptul să beneficieze de pe urma acestuia, să îl vândă, să îl „închirieze” sau să îl scoată de pe piață. Proprietatea intelectuală este ușor de furat sau de folosit fără permisiunea deținătorului, așa că s-au instaurat legi care să recunoască drepturile proprietarului și care să îl protejeze pe acesta de abuz.

Unele dintre aceste drepturi se aplică automat iar altele necesită un proces de înregistrare specific fiecărei țări.

Este aproape întotdeauna necesar să îți înregistrezi ideea înainte de a o face publică, altfel nu vei putea beneficia de drepturile de autor.



Patent, drept de autor și marcă înregistrată

Un patent îți dă unui inventator dreptul, pentru o perioadă limitată de timp, de a opri pe alții de la a face, utiliza sau vinde acea invenție fără acordul său.

Dreptul de autor este acel drept care protejează felul în care o idee originală este exprimată într-o lucrare și se folosește în afacerile care produc literatură, teatru, film, video-uri etc. Proprietarul poate controla modul în care lucrarea este exploatată sau poate transfera dreptul de autor altcuiva. Simbolul pentru dreptul de autor este ©

Marca înregistrată este acel simbol distinctiv (™) care face ca bunurile sau serviciile unei afaceri să fie imediat recunoscutibile. Este

un semn care poate fi recunoscut grafic și care poate distinge bunurile și serviciile. Înregistrarea nu e obligatorie, dar printr-o marcă înregistrată afacerea ta capătă dreptul de a opri pe alții să folosească un semn identic sau aproape similar cu cel al tău. Înregistrarea poate fi făcută la nivel national sau international prin WIPO, Organizația internațională de proprietate intelectuală.



Ce să eviți

- *Să nu îți evidențezi produsul*
Ar trebui să îți evidențezi produsul ca fiind protejat și să îți o evidențezi a design-ului său și a procesului de înregistrare.



Linkuri Utile

- *Proprietate Intelectuală: patente, mărci înregistrate, mărci de service, drepturi de autor*
<http://entrepreneurs.about.com/od/intellectualproperty/a/patenttrade-mark.htm>
- *Proprietate intelectuală și antreprenariat inovativ*
<http://www.entrepreneurship.org/en/policy-forum/intellectual-property-and-innovative-entrepreneurship.aspx>
- *Antreprenori – proprietate intelectuală*
<http://www.gaebler.com/Intellectual-Property.htm>
- *Cât de importantă este proprietatea intelectuală pentru afacerile de debut?*
<http://www.instigatorblog.com/how-important-is-intellectual-property-for-startups/2007/11/30/>

III. ÎNCEPEREA PROPRIU-ZISĂ A AFACERII

1. GHID DE REGULAMENTE LA ÎNCEPUTUL UNEI AFACERI



La ce aspecte ar trebui să mă gândesc?

Există câteva aspecte principale la care trebuie să te gândești atunci când te hotărăști să îți deschizi o afacere: să anunți autoritățile despre intenția ta, să îți înregistrezi afacerea, să iei în calcul aspectele financiare.



Înregistrarea companiei

Statutul afacerii tale va determina regulamentele exacte pe care trebuie să le aplici. Mai multe detalii și sfaturi trebuie căutate la un avocat, contabil sau consilier de afaceri.



Probleme de ordin financiar, de sănătate și de securitate

Asigurările naționale și taxa pe venit trebuie plătite. În funcție de țara în care vrei să îți începi afacerea, trebuie să urmezi anumite reguli. De asemenea, angajatorii trebuie să se asigure că angajații lucrează într-un mediu sigur și trebuie să evalueze periodic gradul de risc în ceea ce privește sănătatea și securitatea angajaților.



Procedurile de siguranță în caz de incendiu

La orice loc de muncă trebuie să se asigure o evaluare a riscului de incendiu și să se verifice regulat clădirea pentru a monitoriza potențialele dezastre și pentru a reduce riscurile cât mai mult posibil.



Licențe

Anumite tipuri de afaceri au nevoie de licențe înainte să poată să înceapă să opereze pe piață. Ar trebui să iei legătura cu autoritățile locale pentru a vedea care licență ar fi relevantă pentru afacerea ta.

De asemenea, dacă afacerea deține informații despre mai multe persoane într-o bază de date, există regulamente și cerințe stricte cu privire la legislația de protecție a datelor.



Ce să eviți

- *Să nu acorzi atenție acestor lucruri*

Dacă te vei interesa de ce licență ai nevoie vei câștiga nu numai timp, ci și bani pentru că ai putea fi amendat dacă nu ai respectat toate cerințele sau nu ai îndeplinit regulamentele.



Linkuri utile

- *10 Lucruri la care să te gândești înainte de a-ți începe o afacere*
<http://www.bytestart.co.uk/10-tips-to-consider-before-starting-up-a-new-business.html>
- *Despre legi și regulamente cu privire la afaceri*
<http://www.bytestart.co.uk/10-tips-to-consider-before-starting-up-a-new-business.html>
- *10 pași spre începerea unei afaceri*
<http://www.sba.gov/content/follow-these-steps-starting-business>

2. ÎNCEPEREA UNEI AFACERI ÎN...



AUSTRIA

Vezi *Ghidul online de începere a unei afaceri* – paginile 44 - 64.



Linkuri utile

http://europa.eu/youreurope/business/starting-business/setting-up/austria/index_en.htm



ITALIA

Vezi *Ghidul online de începere a unei afaceri* – paginile 64 to 68



Linkuri utile

http://europa.eu/youreurope/business/starting-business/setting-up/italy/index_en.htm



LETONIA

Vezi *Ghidul online de începere a unei afaceri* – paginile 68 to 72.



Linkuri utile

http://europa.eu/youreurope/business/starting-business/setting-up/latvia/index_en.htm



ROMÂNIA

Vezi *Ghidul online de începere a unei afaceri* – paginile 72 to 78.



Linkuri utile

http://europa.eu/youreurope/business/starting-business/setting-up/romania/index_en.htm



SPANIA

Vezi *Ghidul online de începere a unei afaceri* – paginile 78 to 81



Linkuri utile

http://europa.eu/youreurope/business/starting-business/setting-up/spain/index_en.htm

3. CUM SĂP LUCREZI DE ACASĂ: ARANJAREA UNUI BIROU ȘI MANAGEMENTUL MUNCII



Este lucrul de acasă mai benefic?

Să muncești de acasă a devenit mai ușor în ultimii ani datorită avansării tehnologiei. Dacă vrei să încerci să lucrezi de acasă, există câteva lucruri pe care trebuie să le iei în considerare.

Dacă ești foarte obișnuit cu aglomerația dintr-un birou normal, poate ar trebui să te gândești de două ori înainte de a începe să lucrezi singur de acasă.



Planifică configurația biroului și asigură-te că ai tot ce îți trebuie

Dacă până la urmă te decizi să lucrezi de acasă, trebuie să îți aranjezi un spațiu separat de lucru și să îl delimitezi clar atât fizic cât și temporal.

Trebuie să îți impui reguli pentru tine și pentru ceilalți astfel încât toate acestea să îți vină în ajutor, nu să te încurce.

Este de asemenea important să faci diferența între „a fi la muncă” și „a fi acasă”, chiar dacă este același mediu.

Asigură-te că ai în spațiul de muncă toate elementele necesare unui birou real: mobilă adecvată, calculator, software, telephone, fax, email etc.



Nu te izola

Statul în biroul de acasă te poate duce la o tendință de izolare, de evitare a contactului cu lumea exterioară. Chiar dacă lucrezi de acasă, networkingul rămâne foarte important. Planifică-ți activități și în afara biroului sau invită persoane la o cină „business”. Astfel vei rămâne conectat și vei avea energie.



Ce să eviți:

- *Să nu tratezi în mod serios munca de acasă*
Instalarea unui birou în bucătărie sau în sufragerie nu e o idee tocmai bună. Dacă nu vei trata munca serios, probabil nu vei trata nici afacerea ta în mod serios iar atunci nu vei avea nici succes.
- *Sindromul workaholic – dependent de muncă*
Lucrul de acasă este visul oricărui workaholic. Să fii la o cameră distanță de birou te poate tenta să mergi după cină sau în weekend-uri să mai faci și acel ultim lucru pe care l-ai fi lăsat în mod normal nefăcut.



Linkuri utile

- ***Afaceri de acasă***
<http://www.entrepreneur.com/homebasedbiz/index.html>
- ***50 de idei de afaceri pe care să le faci de acasă***
<http://www.guardian.co.uk/money/2010/sep/04/50-side-businesses-from-home>
- ***Lista de afaceri pe care să le conduci de acasă***
<http://www.ahbbo.com/ideas.html>
- ***Revista afacerilor de casă***
<http://www.homebusinessmag.com>

IV. ELEMENTE CRUCIALE ALE AFACERII

1. CREAREA UNUI PLAN DE AFACERI DE SUCCES



Ce ar trebui să spun despre afacerea mea?

Descrie-ți afacerea printr-o afirmație a misiunii acesteia sau printr-un rezumat executiv. Trebuie să te bazezi pe activitățile de bază și pe direcția afacerii.



Ce să folosesc ca punct de plecare?

Gândește-te cum vrei să îți dezvolti afacerea și unde vrei să fii cu afacerea în următorii zece ani.



Asigură-te că descrii toate aspectele importante în planul de afaceri

Trebuie să fii exact în descrierea tipului de afacere pe care vrei să o dezvolti și în explicarea modului cum vei face acest lucru în viitor



Descrie toate punctele importante

Dacă vrei ca afacerea ta să aibă succes, trebuie să descrii toate punctele importante, cum ar fi: situația pe piață, clienții posibili, analiza competiției, strategia de marketing, planul de marketing, targetul de vânzări și obiectivele, cerințele financiare și previziunile, procesul de management, riscuri.



Prezintă-ți planul în mod profesionist

După ce ai adunat toate datele, poți să te apuci să scrii planul de afaceri. Pentru început trebuie să-i faci o copertă pe care să scrii numele afacerii, adresa, numărul de telefon, adresa de e-mail și data. Apoi pun în ordine ultima variantă a planului, după cum urmează: coperta, pagina de titlu, rezumat executiv, tabelul de cuprins, cuprinsul propriu-zis, note.



Ce să eviți

- *Să faci previziuni de vânzare nerealiste*
Nu e bine să faci mai mult de o previziune de vânzare. Asigură-te că cercetarea de piață este destul de cuprinzătoare astfel încât să ofere targetul de vânzări realist.
- *Să nu citești de două ori planul*
Roagă pe cineva cu o perspectivă obiectivă să citească planul, un prieten sau un membru al familiei care nu este direct implicat în afacere.



Linkuri utile

- *Planuri B – Businessul tău începe aici*
www.bplans.com
- *Cum să scrii un plan de afacere*
<http://www.entrepreneur.com/businessplan/index.html>
- *Creează-ți planul de afaceri*
<http://www.sba.gov/category/navigation-structure/starting-managing-business/starting-business/writing-business-plan>
- *Definește-ți modelul de afacere – ARMIN LAIDRE*

http://www.iplanner.net/business-financial/online/how-to-articles.aspx?article_id=business-model

- **4 motive importante pentru care planul de afaceri contează**
<http://www.businessplanexecutivesummary.com/2012/01/4-huge-reasons-a-business-plan-still-matters.html>

2. CUM SĂ APLICI PENTRU FINANȚARE



Pentru ce pot primi finanțare?

Finanțarea sub formă de subvenție (grant) poate fi disponibilă pentru multe proiecte, dar dacă ești eligibil sau nu pentru aceasta depinde de factori precum mărimea afacerii, locul acesteia sau dacă va crea sau nu locuri de muncă.

Granturile pot fi acordate pentru extinderea afacerii sau relocarea acesteia, îmbunătățirea locului actual sau a securității în incintă, pentru activități de export etc. Există granturi disponibile pentru cooperative și întreprinderi comunitare sau pentru îmbunătățiri de mediu. De asemenea, sunt granturi pentru tehnologia informației și a inovării, pentru activități de cercetare și dezvoltare precum și pentru recrutare și training.



De unde pot obține un grant?

La nivel local sau regional poți obține un grant de la organizații. La nivel național, acestea sunt acordate de diverse departamente sau agenții guvernamentale iar la nivel european de obicei granturile nu sunt acordate direct pentru o afacere, ci Comisia Europeană alocă fonduri pentru granturi regionale sau naționale prin cele patru direcții de fonduri structurale: Fondul European de dezvoltare regională, Fondul Social European, Fondul European pentru orientare

și garantare în agricultură și Fondul European pentru orientare piscicolă.



Cum se aplică pentru un grant?

Procesul de aplicare poate dura și luni întregi, așa că dacă ești în căutare de fonduri imediate, trebuie să iei în considerare o sursă alternativă, precum împrumuturile. Nu e o idee prea bună să îți bazezi afacerea numai pe presupunerea că vei obține grantul. Cele mai multe finanțări prin granturi au la bază multe condiții pe care afacerea ta va trebui să le îndeplinească pentru a putea obține grantul.



Înainte de a aplica

Primul pas este să iei legătura cu Centrul Local de Afaceri. Cele mai multe dintre ele au legături cu directoratul de asistență la nivel local, național și european. Consilierii de acolo te vor pune în legătură cu organizațiile care acordă granturi și te vor îndruma în procesul de aplicare pentru acel grant. Trebuie să vezi dacă criteriile menționate pot fi îndeplinite de afacerea ta iar pentru aceasta trebuie să iei legătura cu organizația respectivă. De multe ori îți se va cere să aduci un proiect de plan sau de propunere, unde va trebui să incluzi și o descriere a proiectului. De asemenea trebuie să dai informații despre oamenii care lucrează în proiect, despre costuri și despre termene limită, despre locație etc.

Este bine să oferi informații și despre activitățile proiectului și despre statusul financiar (caz în care trebuie să adaugi și conturile și previziunile).



Aplică!

Citește îndrumările ce au fost scrise pentru aplicanți deoarece acestea te vor ajuta în completarea formularelor de aplicare. Formatul acestora variază foarte mult.

Pentru granturile naționale și europene se poate să trebuiască să înaintezi două formulare. Prima va fi o formă scurtă a prezentării afacerii pentru a-ți fi evaluată eligibilitatea, iar a doua va conține informații detaliate despre afacere.

Ar trebui să te informezi înainte să completezi formularele, eventual de la cineva care este implicat direct în administrarea granturilor.



După ce ai aplicat

După ce ai completat toate datele, asigură-te că ai introdus toate informațiile necesare.

După ce ai trimis formularul, organizația te poate contacta pentru a-ți cere mai multe informații și pentru a te ajuta să obții grantul.

Dacă înscrierea ta va fi cea câștigătoare, vei primi o scrisoare formală înștiințându-te că ai obținut grantul. Citește scrisoarea cu atenție pentru că acolo vei regăsi programul de lucru, costurile eligibile, data de începere și scara temporală.



Ce să eviți

- *Să nu completezi formularul de aplicație corect*
Asigură-te că ai completat toate câmpurile din formularul de aplicație. Dacă acesta este incomplet va dura mai mult să fie procesat și astfel probabil va fi respins. De asemenea, ai grijă să introduci datele corecte pentru că dacă greșești va trebui să suporti costurile aferente.
- *Să nu fii atent cu datele*

Toate formularele de aplicare trebuie depuse până la o anumită dată. Dacă nu aplici în perioada menționată, nu poți primi grantul chiar dacă proiectul tău este excelent.



Linkuri utile

- **4 greșeli de evitat când aplici pentru un împrumut bancar**
<http://www.entrepreneur.com/blog/223585>
- **Fonduri sociale pentru antreprenoriat**
http://ec.europa.eu/internal_market/investment/social_investment_funds_en.htm
- **Ghid pentru fondurile europene**
http://cordis.europa.eu/eu-funding-guide/annex03_en.html
- **3 instrumente online pentru a găsi finanțare**
<http://www.entrepreneur.com/blog/223669>

3. CONTROLUL BUGETULUI



Ce este bugetul?

În fiecare an trebuie să faci un plan de afaceri care să includă previziunile de vânzări. De fapt, bugetul este o estimare a venitului provenit din vânzări plus costurile necesare producerii acelor vânzări.



Ce este controlul financiar?

Controlul financiar este diferit de contabilitate. Contabilitatea într-o afacere este absolut necesară în vederea unui control financiar

eficient, iar pachetele de contabilitate computerizată fac evidența contabilă să fie mult mai precisă și ușoară.

Pentru un control financiar eficient trebuie să pui baza pe cifre. Calculul unor rații sau niște diagrame sunt tehnici utile pentru a fi în grafic cu cifrele.



Stabilește-ți obiective

În fiecare an trebuie să îți stabilești obiective și să pregătești un plan de afaceri. Definește-ți obiectivele în termeni financiari, de marketing calitativ și în funcție de oameni.

Dacă investești proprii bani în afacere, trebuie să te aștepți la un profit mic la început și să îți planifici în așa fel afacere încât să îți aducă profit mai mare pe termen lung.



Ține o contabilitate exactă

Pentru a avea un control financiar exact trebuie să te bazezi pe un sistem de contabilitate ușor de folosit și precis. Trebuie să ai înregistrări exacte despre vânzările efectuate și nu numai. Când vei transforma acele informații în diagrame sau tabele, vei observa mai ușor anumite tendințe, care te vor ajuta să îți revizuiesti previziunile și să faci o planificare corectă pe viitor.

Mai multe programe accesibile te pot ajuta să faci acest lucru, de exemplu Microsoft Excel.

To straight forward effective financial control it is better to keep a reliable easy-to-use accounting system. You have to keep proper records including information of the sales/order received. Turning this information into graphs, tables and charts can help you reveal trends, which in turn will help you revise your forecasts and future planning.



Verificarea lunară

În fiecare lună trebuie să actualizezi caseria. Bilanțul contabil reprezintă lichiditățile de care dispune afacerea, adică banii disponibili într-un anumit moment.

În fiecare lună trebuie să compari realizările efective cu previziunile, atât pentru luna în curs cât și pentru anul în curs.



Ce să eviți

- *Să îți stabilești prea multe obiective*
Alege un număr mic de obiective realizabile și concentrează-te pe câteva aspecte importante, precum creșterea profitului sau fluxul de numerar.
- *Să nu îți actualizezi bilanțul contabil*
Trebuie să actualizezi înregistrările financiare pentru a-ți controla bugetul.
- *Să nu știi cât ai numerar*
Trebuie să ai un control bun asupra numerarului pentru a-ți putea plăti datoriile la timp.



Linkuri utile

- *Recenzii de programe de contabilitate*
<http://accounting-software-review.toptenreviews.com/>
- *Cum să îți construiești un buget*
<http://www.entrepreneur.com/article/21942>

4. CONTROLUL COSTURILOR



Ce costuri trebuie să țin sub control?

Trebuie să controlezi orice cost. Chiar și costurile mici pot să se adune dacă le scapi din mână.

Dacă vrei să poți controla orice cost, trebuie întâi să identifici fiecare cost și să te asiguri că păstrezi facturi, bonuri etc.

Trebuie să fii conștient de costurile normale, pentru a observa anomaliile și pentru a le îndepărta. Există anumite costuri care sunt mai importante decât altele așa că trebuie să cunoști care sunt costurile vitale pentru afacerea ta și să încerci ca pe acelea să le reduci.



Cine este responsabil de controlul costurilor?

Controlul costurilor este responsabilitatea tuturor celor care lucrează în afacere. Dar trebuie să fii atent pentru că dacă lucrezi cu oameni într-o echipă, aceștia pot avea ocazia de a afecta costurile în fiecare zi. O bună abordare este să îi implici pe angajați, cerându-le sfaturi despre cum să reducă costurile.



Folosește măsuri de control

O măsură eficientă de a controla costurile este să faci o analiza de costuri-beneficii (CBA)

O altă metodă ar fi analiza de valoare (VA) care implică o examinare detaliată a fiecărei părți a unui produs, serviciu sau sistem pentru a afla dacă există vreo metodă de a reduce costurile fără să fie afectată calitatea.

Controlul stocului este o altă modalitate de a economisi, pentru că un control bine făcut va reduce costurile de depozitare și de lucru.

Siguranța produselor va reduce și ea costurile prin aceea că va elimina costul unui posibil furt din stoc.



Găsește compartimente ale afacerii de unde poți economisi bani

Cea mai mare oportunitate de a economisi bani este la costul angajaților. Dar trebuie să fii atent pentru că reducerea personalului poate duce la nefuncționarea afacerii. Dacă vei încerca să tai din costuri prin reducerea salariilor, iar dacă salariile ajung să fie prea mici, te vei trezi cu fluctuații ale numărului de angajați ceea ce poate să dăuneze afacerii.

O altă metodă este să reduci costurile de energie. Încurajează angajații să folosească energia responsabil, la fel ca și acasă.

Apelurile telefonice reprezintă un alt compartiment prin care poți să reduci costurile. Xeroxurile sunt ușor de folosit și cheltuielile cu acestea pot scăpa de sub control dacă nu sunt supravegheate. Asigură-te că orice copie este înregistrată, alocată unui centru de cost și că inițialele persoanei care face copia sunt înregistrate. Reciclarea are un rol major în cheltuielile unei companii: hârtia poate fi reciclată iar cartușele de xerox pot fi reumplute în loc să fie cumpărate altele noi.



Ce să eviți

- *Să faci economie „fasă”*
Trebuie să fii atent să nu tai din lucrurile care chiar sunt necesare pentru că asta va duce la un nivel mai scăzut de performanță a produsului sau serviciului pe care îl oferi și cu care clienții tăi sunt obișnuiți.
- *Să ignori creșterea costurilor*
În loc să ignori sau să sperii că vor trece, atacă imediat problemele de cost.



Linkuri utile

- **Întocmirea de buget ca o unealtă de control**
<http://www.smetoolkit.org/smetoolkit/en/content/en/543/Budgeting-as-a-Control-Tool>
- **5 modalități de reducere a costurilor**
<http://www.forbes.com/sites/steveodland/2012/02/15/5-ways-to-control-costs/>
- **Moduri de a manageria numerarul și controlul costurilor în afacerea ta**
<http://www.googobits.com/articles/1153-ways-to-manage-cash-and-control-costs-in-your-business.html>
- **Controlul costurilor pentru controlul profitului**
<http://www.signindustry.com/management/articles/2004-02-02-ControllingCosts-MB.php3>

5. ÎNTOCMEȘTE BUGETUL



Care este importanța unui buget?

Poți folosi bugetul ca un mijloc de control. Poți compara la sfârșitul fiecărei luni cifrele pentru cheltuieli și vânzări cu cele care au fost estimate în previziunea financiară. Dacă există diferențe între cifrele estimate și cele reale, trebuie să faci ceva în privința asta. De exemplu, poți să revizuiști strategiile de marketing, nivelele de angajați sau aprovizionările cu materie brută, pentru a acoperi diferența.



Cum să estimez valoarea vânzărilor și a cheltuielilor?

Trebuie să îți împarți bugetul de vânzări în atâtea părți câte produse are de vândut afacerea ta, în numărul de unități per fiecare produs, preț, locul de vânzare etc. Apoi trebuie să împarți bugetul de cheltuieli în costuri de producție, costuri variabile și costuri de capital.



Ce să eviți

- *Să nu îți stabilești obiective realiste*
Dacă îți stabilești obiective realiste, vei putea observa dacă vânzările și cheltuielile au mers conform planului.
- *Să nu pregătești o previziune de flux de numerar*
Ține minte că previziunea de flux de numerar este la fel de importantă precum bugetul în sine.



Linkuri utile

- *Planificarea bugetului unei afaceri: cum să începi?*
<http://www.brighthub.com/office/entrepreneurs/articles/80796.aspx>
- *10 pași spre conceperea și neabaterea de la un buget*
<http://www.imod.co.za/2010/02/02/10-steps-to-drawing-up-a-budget-and-sticking-to-it/>

6. TAXA PE VENIT



Ce este venitul?

Orice ocupație sau profesie care produce o sumă anuală de bani poate fi o sursă de venit.



Cine trebuie să plătească taxa pe venit?

Regula taxei pe venit se aplică oricărei persoane care este angajat (de către el sau de către altcineva).cei mai mulți angajați au taxa de venit dedusă din salariu de către angajații lor. Dacă ești propriul tău șef, trebuie să completezi un formular de autoevaluare în fiecare an și, în funcție de când depui formularul, trebuie ori să îți calculezi tu taxa pe care o plătești ori să îți fie calculată de altcineva.



Cât este de fapt?

Această taxă se plătește numai dacă venitul total anual depășește o anumită limită, în funcție de țara în care trăiești.



Ia în considerare taxa pe venit

Atunci când te uiți la nivelul de profit nu uita taxa estimativă pentru anul viitor. Ține minte că taxa se plătește pe profiturile nete și că nu este o cheltuială deductibilă, deci trebuie finanțată din acele profituri.



Planifică plățile

Trebuie să știi când anume trebuie plătită taxa și cât estimezi că va fi, alocând fonduri suficiente pentru ea. Pentru cei care sunt proprii lor

șefi, data limită pentru plata acestei taxe este în funcție de când se termină anul contabil.



la în considerare reducerile posibile

Ține de tine să te asiguri că ceri orice reducere de care ai putea beneficia. E bine să te consulți cu cineva, pentru că de obicei sunt modalități de a organiza lucrurile astfel încât să profiți la maxim de aceste reduceri.



Ascultă sfaturile bune

Din cauză că sistemul de legi pentru taxe se schimbă mai tot timpul, este mai bine să cauți sfatul unor consultanți profesioniști.



Ce să eviți

- *Să îți cheltui fonsurile pentru plata taxei*
- *Să compari un an cu altul*
- *Să nu pregătești la timp conturile*



Linkuri utile

- **Aspecte de bază ale taxei pe venit**
<http://www.entrepreneur.com/article/178812>
- **Taxele și antreprenoriatul**
<http://www.entrepreneurship.org/en/policy-forum/taxes-and-entrepreneurship.aspx>

7. ASIGURAREA NAȚIONALĂ



Ce este asigurarea națională?

Asigurarea națională este contribuția ta către stat pentru a ajuta la plata unor beneficii cum ar fi pensii, ajutoare de șomaj sau ajutoare pentru persoane cu dizabilități.



Toată lumea trebuie să plătească aceste asigurări naționale?

Toate persoanele care lucrează trebuie să plătească această contribuție. În cazul afacerilor în care există angajați, trebuie să se adune contribuțiile tuturor angajaților precum și cele ale angajatorilor și să se plătească statului în fiecare lună suma totală.



Ce să eviți

- *Să deduci prea mult din plata angajaților*
Dacă ai dedus prea mult din plata angajaților, poți să le înapoiezi banii doar în cazul în care eroarea a fost făcută în anul fiscal curent.



Linkuri utile

- **Plăți pentru asigurările naționale**
<http://www.startups.co.uk/national-insurance-payments.html>

V. PROMOVAREA IDEII TALE DE AFACERE PRIN MARKETING

8. STRATEGIA DE MARKETING



Ce este strategia de marketing?

Strategia de marketing reprezintă alegerea unui obiectiv realist, palpabil și ambițios pe care credeți că afacerea dumneavoastră îl poate atinge. Astfel, având o strategie de marketing, fiecare tactică pe care doriți să o utilizați e direcționată complet către atingerea și depășirea obiectivelor.



Ce este planul de marketing?

Planul de marketing include toate tacticile și acțiunile menite să atingă obiectivul strategic general. Acesta include de asemenea o anumită perioadă și date limită pentru implementare.



De ce unele afaceri nu au plan de marketing?

Pentru că acestea fac marketing pe măsură ce adversarii lor fac marketing. Acestea aleg calea cea mai ușoară, adică realizează website-uri întortocheate și creează sloganuri și declarații despre activitatea afacerii lor. Vor ajunge în final să se promoveze într-un mod pe care numai ele îl vor înțelege, nu și clienții.



Creați-vă strategia

Afacerea dumneavoastră poate avea un avantaj competitiv dacă alegeți o strategie de marketing care o va diferenția de alte afaceri. Pentru a alege strategia corectă va trebui să țineți cont de anumiți factori cheie. Trebuie să știți exact cine sunt clienții dumneavoastră și unde se află aceștia, ce vor aceștia și de ce au nevoie, de ce au nevoie de acestea și când.

Apoi va trebui să creați o ofertă unică de vânzare care să satisfacă nevoile clienților și va trebui să testați oferta în interiorul pieței alese.



Implementați strategia

Va trebui să implementați strategia când sunteți absolut sigur că oferta unică de vânzare este potrivită.

Va trebui să știți când oferta funcționează pentru ca să o transformați rapid și agresiv în marketing în cadrul sectorului potrivit – numai în acest fel veți reuși să aveți un avantaj considerabil în fața adversarilor.



Ce să evitați

- *Ratarea obiectivului*

Un important aspect al oricărei strategii de marketing este să vă asigurați că ați ales piața potrivită pentru produsele și serviciile oferite. Dacă nu ați ales din prima încercare piața potrivită sau dacă nu ați înțeles de ce au nevoie clienții, aproape cu siguranță veți eșua. Asigurați-vă că ați ales piața potrivită, precum și profilul corect al clienților care au tendința să cumpere produsele și serviciile dumneavoastră.

- *Să vă plafonați*

Dacă doriți să reușiți pe piață va trebui să fiți la current cu toate schimbările în preferințele clienților și obiceiurile de cumpărare. De

asemenea, trebuie să fiți la curent cu schimbările din domeniul tehnologiei și alte surse externe.

○ *Lipsa de concentrare*

Trebuie să vă concentrați pe piață, să vă asigurați că sunteți singurii care furnizați valoare unică și beneficii către clienții, către nevoile și așteptările pe care le au aceștia de la serviciile dumneavoastră.



Linkuri folositoare

- **115 strategii de marketing pentru afaceri mici**
<http://www.toiletpaperentrepreneur.com/skill-toolbox/marketing-strategies-for-small-business>
- **Dezvoltarea unui plan de marketing**
<http://www.sba.gov/content/developing-marketing-plan>
- **Încercări eficiente de marketing pentru antreprenori**
<http://go4funding.com/Articles/Effective-Entrepreneur-Marketing-Efforts.aspx>
- **5 pași către realizarea unui plan de marketing**
<http://www.entrepreneur.com/article/220148>

9. CERCETAȚI PIAȚA



Ce trebuie să știu despre grupul de clienți?

○

Dacă cunoașteți deja grupul de clienți, va trebui să știți câți potențiali cumpărători are grupul și cât sunt dispuși aceștia să cheltuie.



Aflați numărul potențialilor cumpărători

Clienții țintă vor fi reprezentați de un grup de afaceri, un grup de indivizi sau ambele. Calculul mărimii acestei piețe, adică a numărului potențialilor clienți care cumpără de la dumneavoastră, va fi posibil numai după ce veți ști cine sunt aceștia, caracteristicile acestora și unde se află aceștia.

Va trebui să aflați de la clienți dacă locul sau proximitatea serviciului dumneavoastră este o problemă pentru clienți pentru că puteți avea clienți care locuiesc aproape de dumneavoastră – sau puteți administra o afacere și clienții trebuie să fie pregătiți să străbată o distanță considerabilă pentru a cumpăra anumite produse sau puteți avea o afacere și clienții să achiziționeze produse prin poștă. Această chestiune vă va ajuta să conturați profilul și caracteristicile clienților dumneavoastră.



Aflați cât sunt dispuși potențialii clienți să cheltuiască

După ce stabiliți potențialii clienți, va trebui să stabiliți cât de mult sunt dispuși aceștia să cheltuiască pe un produs sau pe un serviciu.

Cunoașterea mărimii pieței nu are nicio valoare dacă nu cunoașteți potențialul clienților dumneavoastră. Valoarea e de asemenea, nesemnificativă dacă nu cunoașteți rata repetării cumpărăturilor, în alte cuvinte, de câte ori cumpără sau utilizează serviciul în decursul unei săptămâni, unei luni sau unui an.



Aflați dacă piața se extinde sau e în declin

De îndată ce știți numărul și cât de mult vor cheltui aceștia, va trebui să analizați potențialul pieței. Trebuie să observați trendul, să observați dacă acesta sugerează faptul că clienții vor cheltui mai mult, la fel sau mai puțin.

Nu vă împotmoliți asupra mărimii pieței acum; veți pierde astfel oportunități de a ajunge către o audiență mai largă într-un an fără ca să realizați acest lucru.



Ce să evitați

- *Să nu fiți la curent*
Trebuie să vă asigurați că estimările sunt bazate pe date actualizate și trenduri. Nu luați decizii pe baza datelor care nu mai sunt actuale pentru că veți pierde oportunități de a obține o mai mare parte a pieței.
- *Să nu mai fiți atent la piață*
Dacă nu rămâneți la curent cu ceea ce se întâmplă cu mărimea și structura pieței, veți pierde legătura cu clienții existenți, precum și cu cei potențiali.



Linkuri folositoare

- *Cum să faceți cercetare de piață*
<http://www.entrepreneur.com/article/217345>
- *Tehnici antreprenoriale de succes pentru cercetarea de piață – GREG HEINEMANN*
<http://www.entrepreneurship.org/en/resource-center/successful-entrepreneurial-market-research-techniques.aspx>
- *Cum să desfășurați cercetarea de piață*
<http://www.gaebler.com/Marketing-Research.htm>
- *Cercetarea de piață primară*
<http://www.dukeven.com/Home/How-to-evaluate-and-plan/Understanding-the-customerMarket-Research/Primary-Market-Research>

10.PLANIFICAREA MAKETINGULUI



De ce e important să planificați marketingul?

Importanța unui plan de marketing stă în contribuția la succesul afacerii și în implicarea în analiza detaliată a oportunităților viitoare de a satisface nevoile clienților.

Planul de marketing nu trebuie confundat cu bugetele sau pronosticurile pentru că reprezintă o abordare mai sofisticată referitoare la identificarea vânzărilor ce vor avea loc pe termen lung pentru a da o șansă bugetului de venituri și pronosticurilor de vânzări o șansă de a fi atinse.



Planul strategic de marketing

Acesta este un plan pe 3-5 ani. Este un document care descrie poziția proprietarilor-manageri și managerilor comparând-o cu cea a adversarilor: ce obiectiv au, de ce resurse este nevoie (buget) și ce rezultate sunt obținute.

Cea mai des întâlnită perioadă de planificare strategică este de trei ani. Cea de cinci ani este cea mai întinsă, însă e din ce în ce mai puțin întâlnită din cauza vitezei schimbărilor tehnologice și de mediu.

Planurile strategice de marketing nu trebuie confundate cu planurile flexibile pe termen lung sau cele formulate de un mare număr de companii japoneze.



Planul tactic de marketing

Un plan tactic reprezintă programarea detaliată a costurilor activităților necesare pentru atingerea primului an al planului strategic de marketing. De obicei, acesta este realizat pentru un an.



Ce să evitați

- *Să nu implementați cu succes planul de marketing*
Trebuie să informați pe toată lumea despre planul dumneavoastră de marketing: ce este, cum va funcționa și dacă va reuși, pentru că lumea dorește să procedeze ca întotdeauna sau nu înțelege de ce este nevoie de altă abordare.
- *Planificare dezorganizată*
Rezultatele procesului trebuie să arate exact cum o afacere se așteaptă să își atingă obiectivele. Totuși, se poate ca lumea să vadă planificarea ca pe un exercițiu academic sau poate nu au abilitățile și experiența necesare pentru a planifica eficient.



Linkuri folositoare

- *Realizarea unui plan de marketing pentru antreprenori și afaceri mici: de la zero la prezentare*
<http://www.marketingprofs.com/marketing/online-seminars/26>
- *Consiliere pentru planuri de marketing*
<http://www.gaebler.com/Marketing-Plan.htm>
- *Plan de marketing pentru afaceri mici*
<http://www.networksolutions.com/smallbusiness/2010/01/entrepreneur-ship-101-the-essential-marketing-plan-for-a-small-business/>
- *Cinci pași către realizarea unui plan de marketing – TIM BERRY*
<http://www.entrepreneur.com/article/220148>

11.PROFILUL ADVERSARILOR DUMNEAVOASTRĂ



De ce e important să vă cunoașteți adversarii?

Pentru că informațiile despre adversari sau competitor au un impact deosebit de mare asupra planurilor dumneavoastră. Dacă doriți să desfășurați o campanie de marketing sau dacă doriți să lansați un produs nou, activitatea competitivă va putea limita eficiența procedurii.



Cine sunt adversarii dumneavoastră?

Există o serie de companii mici care își cunosc adversarii direcți. E posibil să fi lucrat direct cu aceștia sau să îi fi întâlnit la târguri de afaceri, dar nu trebuie să presupuneți automat că vă cunoașteți toți adversarii.



Această cercetare trebuie efectuată intern, în cadrul companiei, sau de către o companie independentă de cercetare?

Depinde de ce fel de informație aveți nevoie.

Dacă doriți să desfășurați o cercetare în cadrul companiei, aveți la îndemână toate resursele de pe internet și nu trebuie să ignorați multitudinea de informații de care dispuneți deja în cadrul companiei. De asemenea, puteți obține un număr mare de informații prin intermediul contactelor dumneavoastră.

Totuși, dacă doriți să desfășurați o cercetare și să observați comportamentul clienților (pentru a compara compania dumneavoastră cu competiția), veți avea nevoie de o companie independentă de cercetare.



Identificarea amenințărilor din partea competiției

Informațiile despre competitori vă ajută să aflați cum vă puteți proteja afacerea și cum vă puteți îmbunătăți poziția față de reacția clienților în situații în care competitorii dețin o parte mai mare din afacere decât dumneavoastră.



Compararea factorilor cheie competitivi

Există o serie de factori de care trebuie să țineți cont pentru a îndeplini nevoile clienților. Puteți marca acești factori cu cifre de la 1 la 10 (unde 10 e cea mai bună valoare de pe piață) pentru a compara afacerea dumneavoastră cu cele ale competitorilor. Rezultatele vor trebui folosite ca bază pentru un program pentru îmbunătățirea performanței.

- a. *Dovezi ale unui culturi excelente a serviciului* – de exemplu, probleme rezolvate repede de către personalul din față și nu de manageri;
- b. *nivel înalt de servicii furnizate de către departamentul de servicii postvânzare;*
- c. *produse adaptate prompt la nevoile clienților;*
- d. *dovezi ale implicării în evaluarea calității cum sunt ISO9002, investitori în oameni sau alte procedee asemănătoare;*
- e. *promisiuni făcute clienților, de exemplu în vânzarea de cărți, oferirea garanției de returnare a banilor sau termene de livrare exacte;*
- f. *o abordare flexibilă asupra fixării prețurilor, cum ar fi stimulente sau scheme financiare pentru atragerea diferitelor tipuri de clienți, disponibilitatea de a negocia prețurile pentru clienți importanți etc.*
- g. *O reputație bună printre agenți, distribuitori și alți intermediari.*



Metode de obținere a informațiilor despre adversary (utilizarea forței de vânzare, analizarea informațiilor publicate, monitorizarea presei, verificarea informațiilor de pe internet, vizitarea expozițiilor, monitorizarea activităților promoționale ale adversarilor)

Forța de vânzare poate obține informații despre competitori prin intermediul mai multor surse. Numai prin intermediul unei simple discuții cu clienții, persoanele care se ocupă de vânzări pot afla despre vânzările adversarilor, despre campaniile de marketing speciale și despre noile progrese.

Analizând informațiile publicare puteți compila diferite aspecte ale afacerilor adversarilor. Standurile de la expozițiile competitorilor pot fi de asemenea surse valoroase de obținere a acestor informații.

În cazul în care verificați internetul pentru informații, probabil veți observa că și website-urile adversarilor pot furniza informații prețioase asupra resurselor, planurilor și capabilităților acestora.



Alegeți o companie de cercetare

Dacă nu dispuneți de resursele necesare pentru a realiza o activitate competitivă, puteți cere ajutorul unei companii de cercetare independente pentru a desfășura sarcina menționată mai sus.

Este de asemenea o idee bună să explorați și atitudinea clienților față de adversari deoarece aceștia pot fi mai dispuși să răspundă unei organizații independente.



Benchmarking

Benchmarking-ul compară performanța companiei dumneavoastră cu rezultatele altor companii similare. Acesta va oferi o privire de ansamblu asupra eficienței companiei dumneavoastră, precum și

informații valoroase despre cum adversarii vor câștiga avantaj în fața dumneavoastră.



Ce să evitați

- *Neglijarea celor mai evidente surse*
Informațiile disponibile pe internet, în presă, alte surse publicate, precum și informațiile obținute de la personal pot furniza un excelent punct de plecare pentru dezvoltarea unui profil detaliat al adversarilor.



Linkuri folositoare

- **Competiția: O activitate pentru tinerii antreprenori**
<http://www.youngentrepreneur.com/blog/competition-a-choice-activity-for-young-entrepreneurs/>
- **Cum să obțineți informații despre adversari?**
<http://www.entrepreneurshipinbox.com/1895/how-to-research-your-competition/>
- **Cunoașteți-vă adversarii**
<http://www.entrepreneur.com/article/204092>
- **12 moduri de a spiona (legal) adversarii**
<http://www.entrepreneur.com/article/220761>
- **Indicii antreprenoriale: Cum să vă înfrângeți adversarii**
<http://www.imz6.com/2012/03/30/entrepreneurial-tips-how-to-beat-your-competition/>

12. MARKETING VERDE



Ce este marketingul verde?

Multe persoane cred că acest termen se referă numai la produse cu caracteristici environmentale, cum sunt cele reciclabile, organice sau ecologice. Cu toate acestea termenul încorporează o gamă largă de activități care includ modificări ale produselor, schimbări ale procesului de producție și distribuire, schimbări referitoare la ambalaj și modificări în strategia de marketing.



Minimizați impactul asupra mediului

Marketingul verde are același scop ca marketingul tradițional, și anume "satisfacerea nevoilor și dorințelor clientului". Totuși marketingul verde își propune să atingă acest scop cu un impact negativ minim asupra mediului înconjurător.



Demonstrarea responsabilității sociale

Comaniile au realizat că reprezintă o mare parte a comunității și că trebuie să aibă o serie de obiective referitoare la mediu. Astfel, în cultura companiei au fost integrate și aspecte ce țin de mediul înconjurător.



Respectați legea

Pe lângă marketingul verde, e de asemenea important să respectați legile referitoare la mediu. În prezent, guvernele trebuie să protejeze consumatorii și societatea prin minimizarea impactului afacerii asupra mediului.



Ajutați-vă clienții să fie ecologici

Din experiență se poate observa că clienții sunt preocupați de problema mediului înconjurător. Acest fapt înseamnă că există o piață în creștere pentru produse și servicii sustenabile și responsabile din punct de vedere social. Se crede că atunci când alți factori cum sunt calitatea, prețul, performanța și disponibilitatea sunt egale, balanța poate fi înclinată în favoarea unui produs ecologic.



Ce să evitați

- *Nu uitați de rolul clientului*

Cruțați puțin timp pentru a vă educa clienții: Ce pot face pentru a contribui la ajutorarea mediului? Dați câteva exemple și câteva idei despre reciclarea produselor vechi.



Linkuri folositoare

- ***Lecții de marketing verde pentru antreprenori***
<http://ecopreneurist.com/2012/04/02/green-marketing-lessons-for-entrepreneurs/>
- ***Cinci pași către un marketing verde - MATT VILLANO***
<http://www.entrepreneur.com/article/220568>
- ***Noile reguli ale marketingului verde: Ce trebuie să știe antreprenori vezi – JACQUIE OTTMAN***
<http://www.greenbusinessentrepreneurs.com/jacquie-ottman-new-rules-of-green-marketing/>
- ***6 legi ale marketingului verde***
<http://www.sbtechnologymagazine.org/6-laws-of-green-marketing-2055/>

VI. MUNCA CU CLIENȚII

13. DESFĂȘURAȚI CERCETĂRI DE PIAȚĂ



Trebuie să desfășor cercetare de piață sau trebuie să apelez la o firmă de consultanță?

Acest lucru depinde de informațiile de care aveți nevoie, însă e posibil să aveți mai multe rezultate apelând la o firmă de consultanță. Aceștia sunt pregătiți din punct de vedere profesional și independența lor e importantă pentru oamenii care sunt intervieuați. Pentru companiile mici însă, cele mai mari probleme sunt cheltuielile. De aceea, trebuie să verificați dacă bugetul dumneavoastră permite o astfel de acțiune.

Puteți desfășura o cercetare pe cont propriu dezvoltând chestionare sau luând interviuri telefonice, însă este posibil ca unele persoane să creadă că cercetarea pe care o desfășurați este o încercare deghizată de creștere a vânzărilor.



Cum desfășor o cercetare rapidă și eficientă?

Puteți desfășura o cercetare pe cont propriu fără ca în acest proces să fie implicate costuri mari. De fiecare dată când un membru al personalului din cadrul companiei dumneavoastră are o întâlnire cu un client, puteți descoperi informații esențiale într-o conversație obișnuită. Pentru o cercetare formală, puteți include un spațiu pe avizele de expediție a mărfii sau pe facturi sau puteți da telefoane pentru a cere clienților părerea despre anumite produse.



Intervievarea telefonică a clienților

Puteți utiliza interviurile telefonice pentru a obține păreri de la un eșantion de clienți, aceasta fiind o modalitate rapidă și cu costuri minime. Poate fi folosită pentru a evalua reacția clienților la schimbarea produsului sau a serviciului sau pentru a estima satisfacția clienților în comparație cu cea a adversarilor. Trebuie însă să țineți minte că unelor persoane nu le va plăcea această abordare și e posibil să nu dorească să participe. Este mai bine să aveți în vizor o serie de clienți cheie în cadrul cercetării despre care sunteți siguri că vor participa la cercetare.



Utilizați sondaje poștale și chestionare

Dacă considerați că un chestionar este esențial pentru cercetarea dumneavoastră, poate va fi necesar să contactați un specialist. Alte tipuri de sondaje sunt furnizate direct clienților și reprezintă metode extrem de rapide și relativ ieftine de a obține informații.



Realizarea unui interviu personal

În cadrul acestui tip de interviu, clientul și cel care ia interviul intră în contact cu o serie de întrebări predeterminate. Acest tip de interviu e ideal pentru clienții cheie și pentru obținerea informațiilor referitoare la produse și servicii sau pentru inițierea primirii unui feedback. Interviul poate avea loc la domiciliul sau biroul clientului sau chiar într-un loc public.

Acest tip de interviu e foarte exact și rezultatele sunt ușor de analizat. Principalele probleme sunt reprezentate de costurile pentru recrutarea persoanelor care iau interviurile. De asemenea, trebuie să informați clienții despre durata interviului și să respectați confidențialitatea clientului.



Ce să evitați

- *Să puneți întrebări evidente*

- Să presupuneți că cercetarea de piață formală e necesară
- Să alegeți o tehnică de cercetare greșită
- Să vă bazați pe rezultate limitate



Linkuri folositoare

- **60 indicii referitoare la serviciul de relații cu clienții pentru antreprenori**
<http://www.toiletpaperentrepreneur.com/the-right-actions/50-quality-customer-service-tips-for-entrepreneurs/>
- **Segmentarea clienților**
<http://www.infoentrepreneurs.org/en/guides/segment-your-customers/>

14.OBȚINEȚI FEEDBACK DE LA CLIENȚI



Care este cea mai bună metodă de a obține feedback?

Aceasta depinde mult de preferința fiecăruia. Majoritatea clienților preferă chestionarele trimise prin poștă sau cele de pe website-uri. Alții, preferă telefonul, astfel putând să își exprime grijile și preocupările și să obțină un răspuns imediat.



Trebuie să folosesc stimulente pentru a încuraja feedbackul?

Clienții pot furniza feedback dacă au o părere puternică despre o anumită problemă. Persoanele care nu au reclamații sau comentarii de făcut pot considera că feedbackul lor nu este important astfel că stimulentele îi pot încuraja.



Ar trebui să apelez la o organizație independentă de cercetare pentru a obține feedback?

Organizațiile independente pot face clienții să simtă că feedbackul lor este luat în serios și furnizează un canal de comunicare. Trebuie însă să justificați costurile mai ales că e posibil ca dumneavoastră și personalul dumneavoastră puteți cunoaște deja părerea clienților.



Aflați părerea clienților

Este foarte important să cunoașteți părerea clienților despre serviciile și produsele furnizate. Chiar și informații puține vă pot ajuta să descoperiți unele probleme înainte ca acestea să devină serioase.



Evaluati satisfacția clienților în mod regulat

Puteți folosi un index de satisfacție și puteți alocă o valoare numerică indicatorilor satisfacției clienților.

Chestionarul cere clienților să răspundă la întrebări cu ajutorul unei scale de satisfacție: în totalitate satisfăcut, foarte satisfăcut și așa mai departe. De asemenea, clienții mai pot răspunde cu ajutorul unei scale numerice: 1 – nesatisfăcut în totalitate și 10 – în totalitate satisfăcut.



Înființați o linie telefonică pentru clienți

Pentru a încuraja clienții să lase feedback în orice moment puteți înființa o linie telefonică pentru clienți, unde aceștia pot suna dacă au întrebări sau reclamații. Apelurile către această linie ar trebui să fie gratuite și de asemenea, trebuie să vă asigurați că aceștia primesc răspunsuri potrivite și folositoare. Pentru ca acest lucru să se întâmple, linia telefonică trebuie să aibă numai angajați special instruiți pentru a lucra în relații cu clienții.



Includeți mecanisme pentru feedback pe website-ul dumneavoastră

Pe lângă linia telefonică puteți de asemenea să includeți și un simplu mecanism de feedback pe website-ul dumneavoastră. Acesta are același rol ca și linia telefonică, dar oferă clienților un canal alternativ pentru comentarii, reclamații și sugestii. Clienții ar trebui să își lase informațiile alături de feedback (nume și email), însă este în regulă și dacă feedbackul este lăsat anonim.



Răspunsul la feedback

Trebuie să mulțumiți clienților pentru feedback, astfel aceștia dându-și seama că feedbackul a fost recepționat. Mai apoi, trebuie ca aceștia să fie informați dacă sunt luate măsuri vizavi de o chestiune pe care au semnalat-o, precum și despre progresul acesteia.



Ce să evitați

- *Răspundeți la feedback*
Puteți încuraja feedbackul răspunzând la acesta. Experiența a arătat că e mai probabil ca un client căruia i s-a rezolvat o problemă să rămână client decât unul care a primit numai un răspuns.
- *Să îngreunați procedeele de obținere a feedback-ului*
Pentru a încuraja feedbackul, trebuie ca acest procedeu să fie unul simplu pentru cei ce vizitează website-ul: apelul către linia telefonică ar trebui să fie gratuit, chestionarele, iar chestionarele ar trebuie să fie scurte și să nu ceară multe informații personale.
- *Reclamații referitoare la un management slab*
Fiecare reclamație trebuie înregistrată și analizată. O serie de plângeri pe aceeași temă indică o problemă ce poate fi periculoasă pentru companie.



Linkuri folositoare

- **7 indicii către un feedback cinstit în mediul online – CAROL TICE**
<http://www.entrepreneur.com/blog/220661>
- **Un nou mod a obține feedback de la clienți – JASON ANKENY**
<http://www.entrepreneur.com/article/220708>
- **Evaluare satisfacției clienților – EVAN CARMICHAEL**
<http://www.evancarmichael.com/Business-Coach/4492/Measuring-Customer-Satisfaction--Kampyle-Review.html>
- **Clienții vă vorbesc. Îi ascultați?**
<http://www.entrepreneur.com/article/220040>

15. PĂSTRAREA CLIENȚILOR ACTUALI



De ce trebuie să îmi bat capul cu clienți care deja au cumpărat de la mine?

Pentru că trebuie să aflați de ce au cumpărat de la dumneavoastră. Datorită prețului? Datorită ofertei speciale? După ce ați aflat răspunsul la aceste întrebări, veți reuși să îi convingeți să cumpere din nou de la dumneavoastră.



Identificați beneficiile unice pe care le puteți oferi

Persoanele vor cumpăra produsele pentru a își satisface nevoile și doresc să achiziționeze ceva ce le va oferi o soluție valoroasă de care vor beneficia personal. Pentru a avea succes în departamentul de marketing și pentru a crea o relație de lungă durată cu clientul, trebuie să identificați valoarea unică pe care o dumneavoastră o oferiți și pe care adversarii nu o pot atinge.



Oferiți valoare care să vă ofere loialitate din partea clienților

Trebuie să știți care sunt trăsăturile serviciilor pe care le oferiți și care au impact asupra nevoilor pe termen lung ale clientului. Acestea se regăsesc de obicei în categoriile de mai jos:

- a. Sentimentul de apartenență;
- b. Dorința de auto-depășire și stima de sine;
- c. Să li se reamintească că au făcut o alegere bună;
- d. sentimentul de realizare, atingere a unui scop
- e. fiți informat despre serviciul dumneavoastră;
- f. obținerea unui serviciu personal și relevant atunci când aveți nevoie.



Ce să evitați

- *Să îi lăsați pe clienți să uite*
Nu lăsați clienții să uite ce i-a adus la dumneavoastră. Strategia dumneavoastră ar trebuie să se bazeze pe o căutare continuă de căi de comunicare și informare asupra beneficiilor serviciilor dumneavoastră: competiții, oferte special, o nouă linie de produse etc. Puteți realiza aceste lucruri printr-un newsletter trimis prin email. Este lipsit de costuri și foarte popular.
- *Să îi lăsați pe clienți să se simtă neapreciați*
Clienții dumneavoastră nu trebuie neglijați. Dacă aveți numele și adresele acestora, le puteți scrie să le mulțumiți pentru cumpărăturile făcute, iar dacă cumpără pentru prima oară, îi puteți întreba dacă doresc să primească informații despre produsele dumneavoastră. Dacă sunt de acord, cereți-le numărul de telefon, emailul și alte date de contact și asigurați-vă că comunicați bine cu aceștia.



Linkuri folositoare

- **Păstrarea clientului perfect**
<http://www.the-eba.com/entrepreneur-blog/retaining-the-perfect-customer#.T-KSM1lvxuM>
- **Găsirea și păstrarea clientului perfect**
<http://riccentre.ca/programs/growing-your-business/essential-seminars/finding-and-retaining-customers/>
- **Capcană de marketing: Găsirea de clienți noi vs. păstrarea clienților existenți**
<http://bizcovering.com/small-business/marketing-trap-getting-new-customers-vs-retaining-existing-customers/>

16. ADMINISTRAREA ÎNTREBĂRILOR ȘI PROBLEMELE CLIEŢILOR



Ar trebuie ca liniile telefonice pentru clienți să fie gratuite?

Serviciile telefonice sunt împărțite în următoarele categorii: de sprijin, de ajutor, de sfătuire și informare. Acestea ar trebui să fie gratuite pentru că sunt esențiale pentru satisfacția clienților.



Ce fel de persoane trebuie să lucreze la o astfel de linie telefonică?

Persoanele care lucrează la o linie telefonică trebuie să fie instruite în domeniul relațiilor cu clienții pentru a le oferi acestora consultanță și ajutor. Când, însă există o reclamație sau întrebări care trec de un anumit nivel, trebuie aranjată altă convorbire cu un specialist.



Ar trebui ca gestionarea incidentelor să fie parte din gama de servicii oferite?

Acest lucru depinde de tipul de serviciu oferit. Dacă serviciul este esențial pentru afacerea clientului – telecomunicații sau computere – incidentele și gestionarea lor au o importanță majoră.



Înființați o linie telefonică

Scopul liniei telefonice este să ofere consultanță și să ajute, astfel că o serie de reguli trebuie respectate:

- a. Faceți ca acest lucru să fie comod;
- b. alegerea personalului potrivit: alegeți personal bine pregătit și cu informații solide despre produse
- c. oferiți rezerve: personalul ar trebui să aibă acces la orice produs și serviciu existent, precum și la măsurile ce trebuie luate în fiecare situație;
- d. asigurați-vă că serviciile sunt rapide și serioase;
- e. verificați de mai multe ori: verificați dacă apelurile au loc în perioada stabilită, precum și dacă clientul a fost satisfăcut de răspunsul primit.



Dezvoltați abilități specifice liniilor telefonice

Puteți compara abilitățile necesare pentru diferite tipuri de linii telefonice cu cele ale personalului dumneavoastră și astfel veți identifica părțile ce trebuie îmbunătățite. Puteți implementa o serie de traininguri și monitoriza îmbunătățirile performanțelor, precum și să vă asigurați că personalul este la curent cu noile tehnologii.



Înregistrați gradul de folosire a liniei telefonice

Pentru a fi siguri că îndepliniți cererile, trebuie să țineți cont de gradul de utilizare a liniei telefonice: Câte apeluri au fost primite? Ce fel de apeluri sunt efectuate și care este durata medie a acestora? Care sunt clienții care apelează în mod regulat la linia telefonică? etc.



Promovați linia telefonică

Asigurați-vă că clienții sunt informați cu privire la sprijinul ce este disponibil pentru ei. Afișați numărul liniei telefonice în reclame, publicații, website-uri, facturi sau alte documente.



Administrați incidentele cu clienții

Clienții care știu că problemele lor sunt în curs de rezolvare vor fi mai satisfăcuți de serviciul oferit și vor colabora și în viitor cu aceeași companie.



Introduceți gestionarea incidentelor

Această abordare constă în numirea unei persoane special pregătite în domeniul relațiilor cu clienții pentru a se descurca în cazul unui incident. Managementul incidentelor poate fi aplicat în domeniul menținerii echipamentelor vitale și revenirea după un dezastru în cazul în care clientul se confruntă cu decizii dificile și nefamiliare și are nevoie de informare și sprijin.



Ce să evitați

- *Să nu comunicați cu clientul în timpul unui incident*
- *Inexistența unei proceduri de escaladare*
Dacă personalul nu poate rezolva un incident într-o anumită perioadă de timp, incidentul va trebui transferat către un organ superior.
- *Să nu pregătiți personalul în domeniul relațiilor cu clienții*
Un incident creează un nivel înalt de stres în cadrul unei organizații, iar personalul trebuie să fie pregătit să rezolve această situație.



Linkuri folositoare

- *Şase paşi către gestionarea reclamațiilor din partea clienților*
<http://www.eonetwork.org/knowledgebase/specialfeatures/Pages/SixStepsToDealingwithCustomerComplaints.aspx>
- *Noi reguli de gestionare a reclamațiilor venite din partea clienților*
<http://www.inc.com/guides/2010/12/the-new-rules-of-handling-customer-complaints.html>
- *Cum să rezolvați reclamațiile: Stilul IBM*
<http://www.satisfactionsecrets.com/customer-satisfaction/how-to-handle-complaints-the-ibm-way/>

VII. ADMINISTRAREA TIMPULUI DUMNEAVOASTRĂ ȘI AL ALTORA

17. ADMINISTRAREA TIMPULUI



Cum îmi pot administra mai eficient timpul?

În primul rând trebuie să fiți conștient de faptul că în managementul unei afaceri vor exista numeroase alegeri ce trebuie făcute. Pentru a face acest lucru la cel mai înalt nivel, trebuie să prioritizați.

Un prim pas este să faceți liste cu lucrurile pe care trebuie să le faceți și de ce. Dacă o parte din sarcinile pe care le aveți vă depășesc responsabilitățile sau aria de expertiză trebuie să colaborați cu persoanele care se ocupă de acestea. Apoi, delegați cât de multe sarcini puteți. Trebuie să vă obișnuiți să faceți acest lucru – sarcinile vor fi îndeplinite în acest fel – iar tot ce va trebui dumneavoastră să faceți va fi să urmăriți evoluția lor.

Un al doilea pas e reprezentat de programare. Fixați termene limită realiste și eventual lăsați puțin timp "de rezervă" pentru a reuși să îndepliniți toate sarcinile în timp.



Unul dintre membrii echipei mele pare foarte dezorganizat. Cum procedez?

Ca manager, e foarte posibil să lucrați cu persoane dezorganizate. Trebuie să clarificați de la început ce așteptați de la aceștia și care sunt sarcinile lor exacte. Fixați scopuri realiste și acordați destul timp și resursele potrivite pentru a face posibilă îndeplinirea lor. Adeseori, gestionarea timpului necesită anumite schimbări în comportamentul cuiva, iar cea mai bună metodă de a face acest lucru este conștientizarea acestuia, schițarea unei scheme și răsplătirea succesului.



Verificați problema timpului

Verificarea este foarte importantă și folositoare pentru oricine dorește să își îmbunătățească managementul timpului. Un factor important pentru un bun management al timpului este ca fiecare persoană să fie conștientă de mediul în care trăiește și lucrează, precum și de relațiile dintre aceste componente. Un alt factor cheie este prioritizarea deoarece nu este timp destul pentru îndeplinirea tuturor cererilor. După prioritizarea sarcinilor, veți avea o privire de ansamblu a acestora și astfel veți ști cum să vă organizați timpul.



Analizați când trebuie luate măsuri

După verificarea problemei timpului veți observa că trebuie făcute unele schimbări. Evidențiați zonele care necesită mai multă atenție. Analizați cu atenție modul în care utilizați timpul. Veți putea observa, de exemplu, că sunteți constant în ședințe care nu se încheie la timp sau pentru că aveți mai mult de lucru decât e cazul din cauză că nu puteți spune "nu".

Dacă constatați că nu aveți destul timp la dispoziție, iar după verificare descoperiți că propria dumneavoastră comportare contribuie la acest lucru, va trebui să schimbați unele lucruri în rutina dumneavoastră. Dacă cauza este prea multă muncă, analizați cu atenție numărul de sarcini pe care le aveți, prioritizați și încercați să discutați cu partenerii dumneavoastră care dintre sarcini aduce mai multă valoare afacerii și potențialului acestora și care le puteți delega altor colegi.



Ce să evitați

- *Achiziționarea unui nou dispozitiv și folosirea aceluiași instrumente vechi de administrare a timpului;*
- *Așteptările prea mari de la dumneavoastră;*
- *Să nu fiți pregătiți să renunțați la obiceiurile proaste și să nu cereți ajutor.*



Linkuri folositoare

- ***10 indicii de administrare eficientă a timpului care funcționează – JOE MATHEWS, DON DEBOLT, DEB PERCIVAL***
<http://www.entrepreneur.com/article/219553>
- ***Cum să vă administrați timpul – TOM HOPKINS***
<http://www.entrepreneur.com/article/80756>
- ***3 strategii eficiente de administrare a timpului pentru antreprenori***
<http://pamlawhorne.com/effective-time-management-strategies-entrepreneurs/>
- ***Indicii de administrare a timpului***
<http://www.gaebler.com/Managing-Your-Time.htm>
- ***Cele mai bune metode administrare a timpului pentru antreprenori***

18.ADMINISTRAREA PRESIUNII



Eu lucrez bine sub presiune, însă ceilalți nu. Cum procedez?

De cele mai multe ori stresul ne impulsionează să rezolvăm o sarcină la timp, dar de multe ori acest lucru devine un obicei și nu realizăm că aceasta este o prezență constantă în mediul nostru de lucru.

Deși unele persoane lucrează bine sub stres, acestea pot să neglijeze alte aspecte ale vieții, cum sunt familia și prietenii, acest lucru putându-le afecta viața, uneori și sănătatea. Astfel, este bine să ții minte că stresul pe termen lung nu este un bun partener de afaceri!



Cum maximizez beneficiile și minimizez stresul?

Stresul poate fi de ajutor pe termen scurt, însă dacă nu încercăm să remediem situația, aceasta ne va afecta viețile. Cu cât reușim să recunoaștem că stresul este ceva cu care trebuie să ne confruntăm, cu atât mai ușor va fi să ne asigurăm că impactul negativ al stresului e îndepărtat.



Recunoașteți simptomele stresului

Simptomele stresului au fost identificate ca făcând parte din patru mari categorii:

- *fizice*: dureri de cap, atacuri de panică, transpirații, tensiunea mare, palpitații
- *fiziologice*: agresivitate, stres, nivel ridicat de adrenalină
- *emoționale*: depresie, sentimente de neapartenență, pierderea stimei de sine, negare

- *comportamentale*: pierderea cumpătului, comportament obraznic, iritabilitate, nerăbdare



Cunoașterea cauzelor și a tipurilor de stres

Printre cele mai frecvente cauze ale stresului se regăsesc și următoarele:

- resurse insuficiente – timp puțin, resurse umane puține, fonduri puține;
- resurse potrivite puține – persoane care nu au abilitățile necesare să rezolve sarcinile în timp și la standardele dorite
- cereri exagerate – colegi sau clienți care așteaptă ca sarcina să fie rezolvată indiferent de alte sarcini ce se derulează;
- planificare slabă

Mai jos puteți găsi o serie de strategii care vor fi folositoare în viața de zi cu zi în lupta cu stresul:

- încercați să identificați sursa stresului;
- planificați activități și identificați resursele necesare pentru rezolva toate sarcinile în timp, evidențiind ce trebuie să fie rezolvat și când;
- prioritizați activitățile pentru mai multă eficiență;
- comunicați progresul – cu cât mai repede comunicați stakeholderilor de faptul că ar putea exista o problemă, cu atât mai repede veți găsi soluții pentru rezolvarea acestora;
- încercați să înțelegeți cum se descurcă alte persoane cu stresul și nu forțați nota pentru că acest lucru ar putea strica totul



Găsiți o soluție

Soluțiile pentru gestionarea stresului sunt de feluri: organizaționale și personale.

Soluții organizaționale – stresul poate să apară din cauza naturii locului de muncă și a faptului că rolul în cadrul companiei nu este bine identificat. Revizuiți fișa locului de muncă și verificați dacă

puteți delega o parte din sarcini altor colegi, ajutându-i totodată să își dezvolte anumite abilități. De asemenea, o mai bună planificare și un mai bun management al resurselor pot reprezenta și ele foarte bune soluții organizaționale.

Soluții personale – încrederea în sine și conștientizarea sunt esențiale. Analizați-vă și observați cum răspundeți la stres. Analizați-i de asemenea și pe cei din jur și felul în care reacționează ei la stres. Nu presupuneți niciodată că alții pot avea aceeași reacție cu dumneavoastră pentru că toți suntem diferiți. O soluție personală ce poate ajuta la alungarea stresului este exercițiul fizic – puteți să vă întindeți în scaun sau chiar să faceți o scurtă plimbare. Încercați să respectați weekendurile și vacanțele chiar dacă vi se pare că nu aveți timp. Înainte de toate acestea, amintiți-vă că nu sunteți singur și că întotdeauna puteți găsi pe cineva în care puteți avea încredere.



Ce să evitați

- Să credeți că puteți face totul singuri
- Să nu spuneți niciodată “nu”
- Să vă răzbunați pe ceilalți



Linkuri folositoare

- **16 indicii pentru a vă descurca cu stresul și să fiți întotdeauna cu un pas înainte – TONY BANKS**
<http://www.the-eba.com/entrepreneur-blog/16-tips-managing-pressure-staying-ahead-of-the-game#.T-KaQ1lvxuM>
- **Administrarea stresului la locul de muncă – NALIN JAYASURIYA**
<http://www.ft.lk/2011/07/06/managing-pressure-at-work/>

19.DELEGAREA



De ce e dificil să delegați sarcini?

Există multe motive ...

În primul rând, pare mai ușor și mai rapid să executați dumneavoastră o anumită sarcină decât să explicați cuiva ce trebuie făcut și apoi să fie nevoie să corectați greșelile. Există întotdeauna sentimentul că alții nu vor realiza o sarcină corect și că va lua mai mult timp să corectăm greșelile. Pe de altă parte, există și persoane care se tem de competență și de posibilitatea că poate exista o persoană care poate fi mai rapidă și poate realizeze corect sarcina.

Lipsa de încredere e un alt motiv pentru care persoanele nu delegă sarcini. De astfel, lipsa de încredere provoacă nesiguranță și poate cauza una sau mai multe din următoarele situații:

- Vă va fi greu să dați instrucțiuni;
- Dacă delegați o persoană, iar acea persoană nu îndeplinește sarcina, se poate întâmpla să vă fie greu să confrunțați acea persoană;
- Dacă sarcina a fost îndeplinită cu succes, se poate întâmpla să nu fiți destul de sigur pe sine încât să îi răsplătiți suficient.



Cum este delegarea de ajutor pentru un manager?

Delegarea vă oferă multe beneficii: vă ajută să vă concentrați la alte decizii cheie, vă oferă oportunitatea de a corecta și dezvolta abilitățile personalului dumneavoastră și nu în cele din urmă vă ajută să fiți mai eficient.

Personalul dumneavoastră va avea de câștigat, de asemenea. Toată lumea are nevoie de provocări, iar acest lucru le va testa abilitatea de a se adapta la noi situații și de a lua decizii rapide. Toată lumea va înțelege implicațiile activităților, precum și importanța detaliilor. De asemenea, delegarea vă ajută să aflați care persoană e mai potrivită pentru o anumite activitate.

Delegarea nu face însă tot timpul lucrurile mai simple, dar le va face mai eficiente. Reprezintă un mod interactiv de a colabora cu echipa dumneavoastră, iar rezultatele vă vor convinge că timpul și efortul investite au meritat.



Când ar trebui să fac delegări?

Timpul este esențial. Dacă aveți prea mult de lucru și nu aveți destul timp, delegați sarcini. Este însă recomandat să nu așteptați prea mult timp și să căutați ocazii de a delega. Faceți acest lucru de la început. Astfel, veți avea timp să verificați munca ce a fost realizată și să corectați acolo unde este necesar.



Ce sarcini ar trebui să deleg?

Începeți cu sarcini administrative simple. Acestea vă vor da încredere că puteți oferi sfaturi – pot exista lucruri simple pe care vă face plăcere să le realizați, însă care vă pot răpi mult timp. Analizați aceste sarcini și delegați cât de mult puteți.

Puteți de asemenea delega și sarcini mai mari, mai importante unei anumite persoane. Acest fapt vă dă ocazia să evaluați acea persoană, dar și să controlați evoluția acelei sarcini.



Cum aleg cui să deleg?

Întâi de toate, asigurați-vă că persoana respectivă deține abilitățile minime – sau cel puțin, abilități potențiale, necesare pentru a realiza sarcina.

Apoi, asigurați-vă că persoana aleasă este disponibilă. Trebuie să aveți grijă să nu puneți prea multă presiune pe cei mai eficienți colegi.

Evaluați sarcina pentru a ști dacă poate fi realizată de o singură persoană sau dacă trebuie să alcătuiți o echipă. Puteți de asemenea

desemna echipe chiar și pentru sarcini simple pentru ca membrii echipei să colaboreze și să găsească soluții cât mai eficiente.



Adoptați o atitudine pozitivă

Nu vă gândiți niciodată la eșec. Gândiți pozitiv! Ca manager aveți dreptul de a delega și trebuie să delegați! E posibil să nu reușiți de prima dată, dar veți învăța pe parcurs.

Dacă considerați necesar, puteți participa la un curs sau puteți citi cât mai multe cărți pe această temă.

Amintiți-vă că, chiar dacă vă lipsește încrederea, personalul dumneavoastră trebuie să simtă că aveți încredere în el.

Dacă cereți eficiență de la o persoană, trebuie și dumneavoastră să fiți organizat. Trebuie să aveți un plan, astfel că e bine să vă pregătiți înainte de delegare, să spuneți exact ce așteptați de la persoana respectivă, să verificați progresul și să luați notițe.



Discutați sarcinile care trebuie delegate

Cheia delegării este să fiți pregătit. Explicați ce trebuie făcut și cum trebuie făcut. Este esențial să dați indicații exacte, precum și să permiteți întrebări dacă lucrurile nu sunt suficient de clare. Totul trebuie să fie clar și fiecare trebuie să știe care sunt așteptările de la el.

Dacă o persoană știe ce trebuie făcut și cum este mult mai posibil ca totul să fie o reușită.



Stabiliți obiective și oferiți sprijinul necesar

Asigurați pe toată lumea că vor avea parte de sprijin deplin din partea dumneavoastră pe perioada întregului proces. În acest fel se or simți mai relaxați dacă știu că nu sunt singuri și vor simți că pot veni înapoi dacă vor avea probleme.

De asemenea, trebuie fixate termene limită și obiective. Acestea vă vor oferi oportunitatea de a monitoriza progresul. Obiectivele și termenele limită sunt extreme de importante chiar dacă sarcina nu e una urgentă. Managementul timpului este foarte important și nu va permite nimănui să amâne sarcina sau să își piardă concentrarea. Monitorizarea progresului e de asemenea vitală. Dacă sunteți ocupat este foarte posibil să uitați de sarcina delegată și apoi să descoperiți că o parte din lucruri nu au mers cum ar fi trebuit. Dacă persoana delegată nu vine la dumneavoastră cu feedback, contactați-o dumneavoastră pentru a vă asigura că totul merge cum trebuie.



Ce să evitați

- *Să așteptați ca alții să facă totul ca dumneavoastră*
- *Să nu dați șansa angajaților de a realiza diverse sarcini*
- *Să delegați sarcini fără a avea autoritatea de a face acest lucru*



Linkuri folositoare

- ***Delegarea: O chestiune esențială pentru succesul antreprenorilor – MITCHELL YORK***
<http://entrepreneurs.about.com/od/entrepreneursinaction/a/DelegationCriticaltoEntrepreneursSuccess.htm>
- ***A învăța cum să delegi***
<http://www.entrepreneur.com/article/73350>
- ***Să delegăm! Delegarea e cheia succesului! – SUSAN WARD***
<http://sbinfocanada.about.com/od/worklifebalance/a/delegate.htm>
- ***Cele mai bune 7 indicii pentru o delegare eficientă – ALYSSA GREGORY***
<http://sbinformation.about.com/od/businessmanagemen1/a/Effective-Delegation-Tips.htm>

20.DEZVOLTAREA ABILITĂȚILOR DE CONDUCERE



Pot învăța cum să fiu un bun conducător?

Există o serie de mituri referitoare la faptul că conducătorii "se nasc, nu se fac". Unii proprietari de mici afaceri pot să nu se fi aflat în poziții de conducere înainte de înființarea afacerii, dar să aibă succes. Se dovedește astfel că unele persoane sunt mai potrivite în poziția de conducători decât altele, dar vestea bună este că lucrurile necesare, precum și abilitățile se pot învăța și dezvolta.



Cum pun în practică teoria pe care am învățat-o?

Noua poziție de proprietar-manager vă va oferi numeroase oportunități de a practica noile abilități dezvoltate, însă trebuie să țineți minte că acestea nu se dezvoltă peste noapte, ci necesită timp. Încercați prima dată să practicați tot ceea ce ați învățat prin intermediul unui mic proiect. O să aveți ocazia să vă descurcați în diverse situații și să analizați ce ați făcut bine și ce nu. Cea mai bună metodă este să învățați din greșeli!



Înțelegerea conceptului de lider

Nu există un singur model de conducător, precum nu există un singur tip de persoană. De asemenea, e bine de știut și de înțeles că stilul de conducere trebuie adaptat fiecărei situații în parte. Acest lucru poate fi de mare ajutor pentru rezolvarea eficientă a unor probleme. Puteți fi lider din față – lider care conduce și care e urmat de toți ceilalți. Sau puteți fi conducător care sprijină – conduce din umbră, ghidează și consiliază. Indiferent de stilul adoptat, încercați să fiți un

conducător interactive și să stați în mijlocul evenimentelor, arătându-vă sprijinul.

Altă metodă de caracterizare a diferitelor tipuri de lider este prin intermediul trăsăturilor de personalitate. Veți găsi diferite tipuri de lider: lider directiv, lider creativ și lider facilitator.

Încercați fiecare stil și astfel veți observa care dintre acestea este mai potrivit pentru dumneavoastră și cu care vă simțiți mai confortabil.



Participați la un training

Dacă bugetul vă permite, puteți lua în considerare opțiunea de a participa la niște cursuri pentru a înțelege pe deplin conceptul de lider și de ce aveți nevoie pentru a fi un bun lider.

O bună educație vă va crește de asemenea și nivelul stimei de sine și vă va asigura și respect din partea celor din jur.



Construiți-vă conștiința de sine

Cu cât sunteți mai conștient de stilul dumneavoastră de lider, cu atât mai eficient va fi totul pentru dumneavoastră.

Va trebui să știți:

- Cine sunteți;
- Ce preferați;
- Care sunt țelurile dumneavoastră;
- Cum vă văd cei din jur;
- Ce vă motivează.

Dacă simțiți că nu puteți analiza singur toate aceste aspecte, există numeroase chestionare și teste care vă ajută să vă explorați personalitatea. Sondajele și statisticile sunt de asemenea disponibile, așa că o idee bună ar fi să combinați toate aceste surse pentru a avea o imagine mai completă.



Aplicați abilitățile de lider

În faza inițială a carierei dumneavoastră de lider trebuie să aplicați noile abilități de lider dezvoltate. La început, când vă întâlniți cu o ocazie, decideți de ce e nevoie și cum puteți să obțineți acel lucru. Acest lucru înseamnă că veți pune în aplicare abilitățile de lider.

Însă vor exista și situații neprevăzute când nu veți avea timp să plănuți sau să analizați dinainte. Situații în care trebuie doar să acționați. Încercați să evaluați apoi pentru a vedea dacă în acest tip de situații ați reușit să aplicați abilitățile de lider, precum și reacțiile dumneavoastră și cum pot fi acestea îmbunătățite.



Ce să evitați

- *Să reacționați exact ca alți lideri indiferent de situație*
- *Să nu aplicați abilitățile de lider*



Linkuri folositoare

- ***Abilități antreprenoriale. Abilitățile necesare pentru construirea unei afaceri de succes***
http://www.mindtools.com/pages/article/newCDV_76.htm
- ***10 calități cheie de conducere pentru antreprenorii de azi***
<http://chefsblade.monster.com/benefits/articles/53-10-key-leadership-qualities-for-todays-entrepreneur>
- ***5 caracteristici antreprenoriale pentru lideri***
<http://www.articlesbase.com/leadership-articles/5-entrepreneurial-leadership-characteristics-384360.html>
- ***7 indicii pentru dezvoltarea abilităților de lider***
<http://www.youngentrepreneur.com/blog/7-tips-for-developing-your-leadership-skills/>

21.MENTORATUL



Ce este mentoratul?

Mentoratul este un proces prin intermediul căruia experiența este împărtășită între două persoane, una dintre ele fiind mentorul, iar cealaltă cursantul.

Cunoștințele pe care mentorul le împărtășește cursantului îl ajută pe acesta să își dezvolte abilitățile.



Care este scopul unei relații de mentorat?

Relația de mentorat e direcționată către dezvoltarea abilităților persoanele și a carierei. Scopul este să sprijine cursanții să asimileze cunoștințe și țeluri, precum și să consolideze stima de sine a cursantului.



Care sunt chestiunile referitoare la dezvoltarea carierei?

- Evaluarea viziunii carierei cursantului și a țelurilor pentru a stabili dacă sunt relevante și viabile;
- Ce experiență și expertiză să asimilize pe termen scurt și pe termen lung;
- Cum poate cursantul interacționa mai bine cu alte persoane;
- Unde se pot găsi modele de viață cu care să te identifice;
- Dacă și cum să accepte un loc de muncă;
- Cum să promoveze cel mai bine o inițiativă;
- Cum să reacționeze la comportamente nepotrivite;
- Cum să gestioneze diverse probleme (profesionale, personale etc.).



Care sunt chestiunile referitoare la dezvoltarea personală?

- Cum poate cursantul să evalueze corect atuurile și minusurile;
- Cum poate cursantul să depășească sentimentele de izolare sau depresie;
- Cum poate cursantul să își dezvolte stima de sine.



Ce ar trebui să faci și să nu faci un mentor?

- Un mentor trebuie mai degrabă să consilieze, nu să salveze;
- Un mentor nu trebuie să construiască o relație nepotistă;
- Un mentor trebuie să îndrume cursantul către un consilier profesionist dacă este nevoie.



Diferite tipuri de mentorat

Mentoratul informal (natural) are loc când o persoană ia sub aripa sa o altă persoană mai puțin experimentată. Acest tip de relație apare spontan și implică persoane care au interese similare. Apărând natural, acest tip de relație are mai multe șanse să continue chiar și după ce una sau ambele persoane părăsesc afacerea.

Mentoratul situațional înseamnă că mentorul oferă servicii în circumstanțe specifice, însă în funcție de persoanele implicate, acesta se poate transforma într-o relație pe termen lung.

Mentoratul pozițional are loc când mentorul este managerul cursantului. Există o serie de aspecte negative în această relație. În primul rând, cursantului îi poate fi greu să pună pe masă o serie de chestiuni fiind conștient că vorbește cu șeful. În al doilea rând, mentorul poate să emită păreri care nu sunt obiective sau imparțiale fiindcă cursantul îi este inferior. În al treilea rând, managerul (mentorul) poate fi acuzat de favoritism dacă unul dintre cursanți avansează mai rapid decât ceilalți.



Înțelegerea beneficiilor

Este evident că cursantul are mai mult de câștigat din această relație decât mentorul. El e cel care primește sfaturi și e consiliat și îndrumat asupra carierei sale.

Totuși, mentorii beneficiază și ei de această relație. Au satisfacția de a îi vedea pe ceilalți cum se dezvoltă, cum își consolidează abilitățile interpersonale și de comunicare și cum formează echipe valoroase care le vor dezvolta afacerile.



Excelați ca mentor

- Ajutați-l pe cursant să se concentreze;
- Sprijiniți cursantul să dezvolte strategii eficiente;
- Sprijiniți cursantul să identifice și să ajungă la resurse
- Împărtășiți cunoștințe bazate pe propria experiență;
- Comportați-vă ca o sursă de inspirație;
- Comportați-vă ca un model demn de urmat;
- Ascultați în mod activ cursantul;
- Nu rezolvați problema cursantului, dar ajutați-l să își dezvolte abilitățile de rezolvare a problemelor.



Excelați ca și cursant

- Fiți deschis cu privire la obiectivele și scopurile pe care le aveți;
- Luați inițiativă;
- Fiți pregătit;
- Țineți mentorul la current cu evoluția progresului dumneavoastră;
- Respectați timpul mentorului dumneavoastră;



Alegeți ce este mai bun din programul de mentorat

Programele de mentorat sunt din ce în ce mai numeroase în ziua de azi. Mentoratul formal are mai multe obiective specifice și țintește către un mai mare impact – păstrarea angajaților. De asemenea, are o perioadă mai scurtă și își propune să sprijine angajații noi.



Ce să evitați

- Să vă străduiți să furnizați programe de mentorat pentru toți angajații
- Să nu realizați programul de mentorat potrivit pentru afacerea dumneavoastră



Linkuri folositoare

- **Valoarea unui mentor – SCOTT ALLEN**
<http://entrepreneurs.about.com/od/businessmentoring/a/valueofamentor.htm>
- **Găsirea unui mentor**
<http://www.entrepreneur.com/article/45254>
- **Caracteristicile unui mentor – Cum să găsiți un mentor care să vă ajute să vă dezvoltați cariera – ANDREA SANTIAGO**
<http://healthcareers.about.com/od/advanceyourcareer/qt/FindAMentor.htm>
- **44 metode de a găsi un mentor**
<http://www.toiletpaperentrepreneur.com/the-right-actions/44-ways-how-to-find-a-mentor/>

VIII. ÎNCHIDEREA UNEI AFACERI

22.DECIZIA DE A MERGE MAI DEPARTE



Ce alternative am?

Există două metode de a merge mai departe: în unele cazuri, proprietarul afacerii pur și simplu decide să vândă afacerea și să utilizeze resursele pentru a înființa una nouă și în alte situații proprietarii încearcă să beneficieze de ajutorul profesioniștilor pentru a gestiona și a dezvolta afacerea.



Ce se întâmplă dacă decid să vând afacerea?

Dacă decideți să vindeți afacerea, aveți de făcut un singur lucru: găsiți pe cineva care este dispus să cumpere la un preț convenabil pentru dumneavoastră și apoi transferați acțiunile sau bunurile. După aceste etape, nu veți mai avea nimic de-a face cu afacerea respectivă. Ocupați-vă de chestiunile referitoare la drepturile de proprietate intelectuală dacă decideți să le păstrați și să le folosiți în viitor.



Vindeți afacerea

Puteți alege să vă vindeți afacerea angajaților, partenerilor dumneavoastră, stakeholderilor sau altor părți interesate, dar trebuie să țineți cont de faptul că vă va lua timp să realizați și să încheiați afacerea în toate aspectele ei.

Ar fi recomandat să cereți sfaturi de la profesioniști cum ar fi consilier de afaceri, contabili sau evaluatori.

În principiu va trebui să:

- Pregătiți afacerea pentru tranzacție;
- Adunați toate informațiile și documentele relevante pentru încheierea tranzacției;
- Stabiliți o anumită valoare pentru bunuri;
- Gestionați chestiunile legale, incluzând aici taxele.

Dacă procedați corect, iar informațiile furnizate sunt clare, e mult mai probabil să obțineți un preț bun. După această etapă, va trebui să identificați și să contactați potențialii cumpărători.



Recrutați un manager

Recrutarea unui manager nu e diferită de recrutarea unui al membru al personalului, însă trebuie să fie clar că necesită puțin mai multă atenție. Trebuie să țineți minte că aveți nevoie de cineva căruia să îi încredințați viitorul afacerii dumneavoastră.

Chiar dacă ați luat decizia finală, dacă considerați că aveți nevoie de un profesionist, trebuie să îi lăsați managerul libertatea de a gestiona afacerea. Dacă ați decis să recrutați un manager deoarece credeți că există aspecte slabe în management, nu uitați că aveți posibilitatea de a beneficia de sprijinul unui consilier expert pentru a vă asista pe parcursul procesului de recrutare.



Ce să evitați

- *Să reacționați în grabă în cazul unei potențiale oportunități*
- *Să grăbiți procesul*
- *Să nu acceptați sfaturi*



Linkuri folositoare

- ***Motive de vânzare a unei afaceri***
<http://www.gaebler.com/Reasons-For-Selling-a-Business.htm>
- ***Patru semne care indică că a venit timpul să vă vindeți afacerea – KATE ROGERS***

<http://smallbusiness.foxbusiness.com/entrepreneurs/2011/08/18/four-signs-it-might-be-time-to-close-your-business/>

- **Ghid pentru închiderea unei mici afaceri**
<http://www.brighthub.com/office/entrepreneurs/articles/63334.aspx>
- **Cum să închideți o afacere**
<http://www.soyouwanna.com/shut-down-business-32283.html>

23. DECIZIA DE A VINDE AFACEREA



Care este cel mai bun moment pentru a vinde?

Dacă doriți cu adevărat să vindeți, momentul ideal este după ce a existat un număr de ani consecutiv în care ați avut profit, astfel încât să puteți arăta potențialilor cumpărători că afacerea este viabilă și că aceștia pot face estimări realiste ale câștigurilor viitoare. Faptul că valoarea afacerii e bazată pe așteptările de câștig ale cumpărătorului în următorii ani este foarte previzibil.

În funcție de sectorul în care afacerea dumneavoastră este dezvoltată și în funcție de așteptările investitorilor, cumpărătorul va dori să fie sigur că va recupera prețul de achiziție în câțiva ani.

Dacă afacerea este la început sau dacă încă nu este profitabilă, luați în considerare și un timp de așteptare înainte de a scoate pe piață. Fără un istoric al profitului, o să întâmpinați dificultăți în a atribui afacerii dumneavoastră un pret realist.



Care sunt alternativele la vânzare?

Mai întâi de toate, ar trebui să analizați dacă ați luat în considerare toate celelalte opțiuni înainte de a vinde. Vă puteți baza pe un manager sau un partener pentru a vă ajuta sau pentru a rezolva principalele probleme ale afacerii dumneavoastră? Ar putea fi acestea sau chiar reduse la minimum?

Comparați costurile de vânzare cu costurile de menținere ale afacerii și vedeți care sunt mai mari.



Ar trebui să vând tot sau doar o parte din afacere?

Vânzarea întregii afaceri este cu adevărat un pas mare și pentru acesta este nevoie de o decizie fermă. Dacă aveți nevoie de bani imediat, vânzarea întregii afaceri poate fi o opțiune. Dar dacă vă confrunțați cu probleme în gestionarea afacerii, prin vânzarea ei veți pierde oportunitatea de a construi propria experiență în acest sector. În acest tip de situații se semnează de obicei un document "restricție a comerțului" care vă va interzice să concurați cu propria afacere pentru un număr de ani. Acest lucru va face dificilă dezvoltarea carierei dumneavoastră în următorul an dacă ați ales să lucrați în același domeniu.

Cealaltă opțiune este de a vinde doar o parte a afacerii și de a folosi banii pentru a întări poziția pe care o ocupați.



Pregătirea de vânzare

Așa cum s-a arătat mai înainte, dacă doriți să vindeți afacerea integral sau doar o parte din ea, există câteva aspecte care trebuie să fie stabilite și trebuie să vă concentrați pe:

reducerea cheltuielilor inutile - verificați bugetul pentru a vedea dacă există cheltuieli care nu sunt esențiale pentru afacere și tăiați-le. Nu trebuie neapărat ca cheltuielile discreționare să fie eliminate, semnalați-l numai cumpărătorului că managementul afacerii dumneavoastră poate fi îmbunătățit;

reducerea costurilor – analizați care sunt domeniile de activitate în care costurile pot fi reduse, dar păstrați în minte să nu reduceți din zonele vitale;

*Țineți la current angajații - puterea din spatele unor afaceri stă în competențele cheie ale anumitor angajați;
Asigurați-vă că clienții și furnizorii cheie sunt încă loiali - acest lucru poate fi aranjat prin semnarea de contracte pe termen lung.
Cumpărătorii sunt rareori interesați de continuitatea lanțului de aprovizionare*



Stabilirea prețului pentru afacere

Valorizarea unei mici afaceri poate fi o sarcină destul de dificil de realizat pentru că sunt o mulțime de lucruri care trebuie luate în considerare cum ar fi: activele, pasivele, veniturile, fluxul de numerar, know-how-ul, calitatea managementului etc

Există de asemenea, factorul extern care trebuie luat în considerare, cum ar fi condițiile de piață sau de popularitate.

Chiar dacă luați toți acești factori în considerare, chiar dacă nu, în final valoarea afacerii va fi cifra asupra căreia ambele părți cad de acord. Dar cel mai bine este să apelați la ajutorul unui expert pentru a fi sigur că obțineți cel mai bun preț posibil.



Verificați problemele juridice

Aspectele juridice nu trebuie să fie ignorate deoarece este important să se știe cine deține activele care urmează să fie vândute.

Dacă sunteți un partener unic atunci dețineți totul și depinde de dumneavoastră dacă, când și cui vreți să vindeți sau cât de mult doriți să câștigați din această tranzacție.

Partenerii care dețin acțiuni ale activelor și decid să vândă în consecință vor fi de acord conform Acordului de parteneriat.



Ce sa evitați

Așteptarea prea mare



Linkuri folositoare

- **Cum să închei o afacere**
<http://www.life123.com/career-money/small-business/close-a-business/how-to-close-a-business.shtml>
- **Vânzarea unui Ghid de afaceri– BASIL PETERS**
<http://www.exits.com/blog/selling-a-business-guide>
- **Încheierea sau vânzarea afacerii dumneavoastră - Un info-ghid pentru un plan de succesiune**
<http://www.canadabusiness.ab.ca/index.php/component/content/article/11-operations/530-closing-or-selling-your-business-a-succession-plan-info-guide>

24. CÂND ȘI CUM SĂ LICHIDAȚI O AFACERE



Cine îmi poate oferi sfaturi?

Există numeroase surse de unde puteți obține sfaturile necesare și este esențial să obțineți aceste sfaturi de la cea mai potrivită persoană cu putință.

- Avocați – sfaturile legale sunt esențiale în procesul de lichidare a unei afaceri;
- contabili – vă vor oferi sfaturile necesare referitoare la planificare financiară și taxe;
- specialiști în problem de insolvență – vă vor oferi detaliile și implicațiile întregii proceduri;

- consilieri de afaceri – vor furniza informații comerciale și asistență asupra aspectelor legate de afaceri și a mediului de afaceri.



Verificați dacă sunteți solvabil

Puneți-vă o serie de întrebări referitoare la situația financiară a afacerii dumneavoastră și răspundeți cinstit și realist. Este compania dumneavoastră capabilă să își plătească datoriile? Valorează bunurile companiile mai mult decât obligațiile?



Ce să evitați

- *Să nu aveți o privire de ansamblu realist asupra afacerii*
- *Să nu informați angajații cu privire la situația afacerii*



Linkuri folositoare

- **Vânzarea afacerii**
<http://www.gaebler.com/Selling-Your-Business.htm>
- **Negocierea și încheierea unei vânzări**
<http://www.gaebler.com/Negotiating-and-Closing-a-Business-Sale.htm>
- **Când să închideți afacerea**
<http://www.nagpurentrepreneurs.com/blog/when-to-close-down-your-business>
- **10 semne care vă indică că sunteți făcut să fiți antreprenor**
http://articles.businessinsider.com/2011-09-30/strategy/30228640_1_successful-entrepreneurs-adrenaline-rush-control
- **Șapte semne că trebuie să renunțați la afacerea dumneavoastră**

<http://www.brighthub.com/office/entrepreneurs/articles/48952.aspx>

- **7 cauze ale eșecului antreprenorilor în afaceri**
<http://www.naijapreneur.com/why-entrepreneurs-fail/>

25. CUNOAȘTEREA VALORII AFACERII



Cine trebuie să evalueze afacerea?

În mod normal veți apela la serviciile unui broker pentru a vă evalua afacerea. Este însă recomandat să evaluați și dumneavoastră afacerea pentru a putea face o comparație între prețul dat de broker și cel pe care îl considerați dumneavoastră potrivit.

Cereți brokerului să vă explice în detaliu cum a ajuns la prețul respective pentru a vă asigura că acesta este corect.

Chiar dacă decideți să vă evaluați singuri afacerea, vă recomandăm totuși să luați în considerare și asistența unor experți pentru că informațiile oferite de aceștia oferă credibilitate argumentelor dumneavoastră când negociați prețul final.



Cum să evaluați o afacere?

Evaluarea unei afaceri nu poate fi considerată o știință exactă deoarece există mai mulți factori care trebuie luați în considerare.

După cum am arătat mai sus, bunurile, obligațiile, circuitul financiar, economiile, experiența ar trebui să conteze, însă și factorii externi cum sunt condițiile de piață actuale și popularitatea sunt importante. Valoarea estimată a afacerii și prețul final pe care o să îl primiți pot fi diferite în funcție de alți factori. Vrea cumpărătorul să cumpere mai repede? Mai există încă două sau mai multe oferte pentru afacere? Cât de repede vreți să vindeți?



Trebuie să fac o comparație între afacerea mea și alte afaceri similare?

O comparație între afacerea dumneavoastră și alte organizații similare poate fi o idee bună. O comparație financiară ar trebui realizată prin intermediul a mai multor măsuri cum sunt: creșterea vânzărilor, marja brută, economii, procentaj din vânzări, randamentul activelor și raportul curent. Afacerea câștigă sau pierde cotă de piață?



Valoarea afacerii

Valoarea finală a afacerii depinde de tehnicile adoptate. Trei metode sunt în mod eficient utilizate în evaluarea afacerii, iar toate aceste tehnici ar trebuie aplicate de către profesioniști.



Înțelegerea evaluării făcută de cumpărător

După cum am menționat anterior, este foarte posibil să nu primiți prețul corespunzător valorii pe care o stabiliți. Nu se poate spune că acest lucru este unul sigur, însă statisticile arată că valoarea stabilită de vânzător este punctual de plecare al negocierilor. Este un obicei cunoscut faptul că vânzătorul adaugă 5-10% pentru că se așteaptă ca cumpărătorul să negocieze un preț mai mic.

Cumpărătorul nu va începe negocierile până nu va cunoaște în detaliu toată afacerea. Apoi va intra în contact cu experții săi, care vor utiliza în mod sigur diferite tehnici de evaluare față de ce ați folosit dumneavoastră. Astfel că, în cele mai multe cazuri, cumpărătorii vor stabili o valoare care compensează pentru rentabilitatea așteptată investind în afacere.

Ultima regulă a evaluării pe care trebuie să o țineți minte este că o afacere valorează numai atât cât cineva e dispus să plătească pentru ea.



Ce să evitați

- *Evaluări nerealiste și neprofesioniste*
- *Să primiți un sfat nepotrivit*
- *Să vă bazați pe cifrele greșite*



Linkuri folositoare

- *Evaluați valoarea potrivită pentru afacerea dumneavoastră*
<http://www.articlesbase.com/entrepreneurship-articles/evaluate-the-right-value-for-your-business-for-sale-4798385.html>
- *Cât valorează afacerea mea?*
<http://www.gaebler.com/Business-Valuation.htm>
- *Cum să evaluați începutul?*
<http://www.entrepreneur.com/article/72384>
- *Stabiliți valoarea companiei*
<http://www.businessweek.com/stories/2008-04-15/determine-your-companys-worth>
- *Metode de evaluare a companiei*
<http://www.entrepreneurship.org/en/resource-center/methods-of-company-valuation.aspx>

26. GĂSIREA POTENȚIALILOR CUMPĂRĂTORI



Ce este un portofoliu de vânzări și de ce să folosiți unul?

Un portofoliu de vânzări este un document ce cuprinde a descriere detaliată a afacerii dumneavoastră pe care o puteți furniza potențialilor cumpărători.

Conține istoria, evoluția, cifrele, produsele și bunurile, piața și performanța financiară a afacerii dumneavoastră. De asemenea, trebuie să cuprindă motivul pentru care ați hotărât să vindeți afacerea, precum și prețul. Unii proprietari de afaceri includ în portofoliu și un plan de afaceri pe următorii ani. Scopul acestuia este să informeze cumpărătorul și să îl convingă să cumpere.



Cum păstrez procesul confidențial?

Când anunțați vânzarea unei afaceri în ziar sau pe internet, nu menționați numele afacerii. Descrieți sectorul în care e dezvoltată afacerea, locația acesteia și prețul cerut. Dați persoanelor interesate un număr de telefon și o adresă de email pentru a răspunde.

Pentru a fi siguri că procesul va rămâne confidențial, rugați persoana interesată să semneze un acord confidențial, iar după aceea puteți lansa portofoliul cu o cerere de a răspunde – fie pozitiv, fie negativ – la o anumită dată.



Ce este un cumpărător calificat?

Dacă primiți mai multe oferte pentru afacerea dumneavoastră, va trebui să le sortați pentru a nu pierde timp. Realizați o listă cu cumpărătorii calificați și nu trimiteți portofoliul în afara acestui grup.



Pregătiți afacerea pentru vânzare

Timpul pe care îl petreceți pregătind afacerea pentru a o vinde vă poate fi de ajutor pentru a crește prețul. Toate aceste lucruri menționate – cum sunt scăderea costurilor – precum și faptul că

trebuie să vă asigurați că echipamentul e bine întreținut vă va aduce tot mai aproape de prețul dorit.



Decideți ce tip de cumpărător vă doriți

Dacă doriți numerar, puteți din start să eliminați anumiți cumpărători. Dacă doriți un cumpărător care să protejeze viitorul afacerii, va trebui să îl întrebați care sunt planurile sale de viitor. În orice caz, în funcție de ceea ce vă doriți, e bine să realizați o listă de potențiali cumpărători.



Pregătiți un portofoliu de vânzări

Este recomandat să pregătiți un portofoliu de vânzări cu sprijin din partea unui consilier, unui contabil și a unui broker.

Puteți de asemenea să realizați două documente diferite: un rezumat al celor mai importante puncte de interes și încă unul mult mai detaliat.

Primele pot fi trimise către toate părțile care își exprimă interesul față de afacerea dumneavoastră, iar ultimele vor fi trimise doar celor care solicit mai multe informații.



Selectarea cumpărători calificați

Căutați cumpărători care vor să adauge afacerea dumneavoastră portofoliului lor de afaceri. În general, aceștia activează deja în același sector și vor ști sigur în ce mod afacerea dumneavoastră va adăuga valoare afacerii lor.



Ce să evitați

- *Să furnizați prea multe informații adversarilor*

- *Să petreceți prea mult timp cu oferte care nu sunt importante*



Linkuri folositoare

- *Căutarea unui cumpărător potrivit pentru afacerea dumneavoastră*
<http://www.entrepreneur.com/article/167850>
- *Cum să atrageți mai mulți cumpărători*
<http://www.entrepreneurshipinbox.com/1565/attract-more-buyers/>
- *În mintea cumpărătorilor – JANE PORTER*
<http://www.entrepreneur.com/article/222708>
- *Vă vindeți afacerea? 4 metode de a găsi cumpărătorul potrivit*
<http://blog.morebusiness.com/2009/04/selling-your-business-4-keys-to-finding-the-right-buyer/>
- *Negocieri proactive pentru vânzarea afacerii*
<http://www.entrepreneur.com/article/203644>

ALTE LINKURI FOLOSITOARE

- http://www.guesssurvey.org/e_publication_nat.html
- Forumul european de cercetare antreprenorială
<http://www.efer.eu/index.htm>
- Rețeaua de predare și învățare a antreprenoriatului
- <http://www.nfte.ie/>
- Camera de comerț a Austriei
www.wko.at
- Registrul comerțului (și alte informații legale)
www.jusline.at
- Asociația pentru începători
www.jungewirtschaft.at
- Program pentru finanțarea antreprenoriatului
www.gruendungsforum.at

- Ghid de finanțare:
<http://www.thinkbigmagazine.com/business/77-fundingyourstartupbusiness>
- Dezvoltare personală: aptitudini personale și sociale, furnizori de training
www.bfi.at
www.bit.at
www.wifi.at
- Evaluarea abilităților manageriale: Jucați și învățați din postura de tânăr antreprenor <https://www.facebook.com/pages/PLAYER-Play-and-Learn-As-Young-EntrepreneuR/127591317281987>
- Camera de comerț Cantabria
<http://www.camaracantabria.com/>
- Sindicate
<http://www.ccoo.es/cscceo/menu.do>
<http://www.ugt.es/index1.html>
<http://www.uso.es/>
- Serviciul de orientare Universitatea Cantabria
<http://www.coie.unican.es/>
- Asociația tinerilor antreprenori
<http://www.ajecantabria.com/portal2/>
- Agenția de dezvoltare locală Santander
<http://www.santurban.es/>
- Serviciul de consiliere pentru angajare Cantabria
<http://www.empleacantabria.com/es/portal.do?TR=C&IDR=229>
- Organizații ale angajaților
<http://www.ceoe.es/ceoe/portal.portal.action>
- Serviciul public al forței de muncă din Spania
<http://www.sepe.es/>

BIBLIOGRAFIE

- *5 metode prin care antreprenorii sunt diferiți față de alte persoane*
TIM DEVANEY & TON STEIN
http://www.readwriteweb.com/start/2012/06/5-ways-entrepreneurs-are-different-from-everyone-else.php?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+readwriteweb+%28ReadWriteWeb%29&utm_content=FaceBook
- *Sunt antreprenor?*
<http://www.wickedstart.com/am-i-an-entrepreneur>
- *6 abilități de care orice echipă în formare are nevoie – RIEVA LESONSKY*
<http://www.readwriteweb.com/start/2012/06/6-skills-every-startup-team-needs.php>
- *5 talente esențiale fondatorilor de succes – NICK HUGHES*
<http://mashable.com/2012/03/26/entrepreneur-talents>
- *Top 7 competențe personale ale unui antreprenor – AMITABH SHUKLA*
<http://www.paggu.com/entrepreneurship/top-7-personal-competencies-of-an-entrepreneur>
- *Administrarea afacerilor mici*
<http://www.nolo.com/legal-encyclopedia/business-llcs-corporations>
- *De ce crearea de rețele e cheia în strângerea unui capital inițial*
<http://mashable.com/2012/06/12/techstars-networking>
- *Ghidul începătorului în marketingul online*
<http://www.seomoz.org/blog/the-noob-guide-to-online-marketing-with-giant-infographic-11928>
- *Ghiduri către marketingul digital*
<http://blog.kissmetrics.com/marketing-guides/>
- *Conașteți-vă publicul țintă – ELISABETH WILSON*
<http://www.entrepreneur.com/article/202334>
- *Identificarea publicului țintă*
<http://entrepreneurialwire.com/entrepreneurial-research/identifying-your-target-market/>
- *Unde greșesc majoritatea antreprenorilor: alegerea publicului țintă – GREG HABSTRITT*
<http://www.simplewealth.com/2010/08/09/where-most-entrepreneurs-go-wrong-choosing-your-target-market/>

- *Definiți publicul țintă al micilor afaceri*
<http://www.nolo.com/legal-encyclopedia/define-target-market-small-business-29950.html>
- *Proprietate intelectuală: Patent, marcă comercială, mărci de serviciu, drepturi de autor*
<http://entrepreneurs.about.com/od/intellectualproperty/a/patenttrademark.htm>
- *Proprietatea intelectuală și antreprenoriatul inovator*
<http://www.entrepreneurship.org/en/policy-forum/intellectual-property-and-innovative-entrepreneurship.aspx>
- *Antreprenori – Proprietate intelectuală*
<http://www.gaebler.com/Intellectual-Property.htm>
- *Cât de importantă e proprietatea intelectuală pentru începători?*
<http://www.instigatorblog.com/how-important-is-intellectual-property-for-startups/2007/11/30/>
- *10 informații pe care e bine să le cunoașteți înainte de a pune bazele unei noi afaceri*
<http://www.bytestart.co.uk/10-tips-to-consider-before-starting-up-a-new-business.html>
- *Învățați despre legi și reguli din lumea afacerilor*
<http://www.bytestart.co.uk/10-tips-to-consider-before-starting-up-a-new-business.html>
- *10 pași către începerea unei afaceri*
<http://www.sba.gov/content/follow-these-steps-starting-business>
- *Afaceri familiale*
<http://www.entrepreneur.com/homebasedbiz/index.html>
- *50 activități secundare pe care le puteți realiza de acasă – GRAHAM SNOWDON*
<http://www.guardian.co.uk/money/2010/sep/04/50-side-businesses-from-home>
- *Listă de idei de afaceri familiale*
<http://www.ahbbo.com/ideas.html>
- *Revista de afaceri familiale*
<http://www.homebusinessmag.com>
- *Planul B – Afacerea dumneavoastră începe de aici*
www.bplans.com
- *Crearea unui plan de afaceri*

- <http://www.entrepreneur.com/businessplan/index.html>
- *Creați-vă planul de afaceri*
<http://www.sba.gov/category/navigation-structure/starting-managing-business/starting-business/writing-business-plan>
 - *4 motive pentru care un plan de afaceri contează*
<http://www.businessplanexecutivesummary.com/2012/01/4-huge-reasons-a-business-plan-still-matters.html>
 - *4 greșeli de evitat când depuneți un dosar pentru un împrumut bancar*
<http://www.entrepreneur.com/blog/223585>
 - *Fonduri pentru antreprenoriat social*
http://ec.europa.eu/internal_market/investment/social_investment_funds_en.htm
 - *Ghid de finanțare europeană*
http://cordis.europa.eu/eu-funding-guide/annex03_en.html
 - *3 instrumente online pentru găsirea finanțării – CATHERINE CLIFFORD*
<http://www.entrepreneur.com/blog/223669>
 - *Program de contabilitate*
<http://accounting-software-review.toptenreviews.com/>
 - *Realizarea unui buget*
<http://www.entrepreneur.com/article/21942>
 - *Observarea bugetului ca instrument de control*
<http://www.smetoolkit.org/smetoolkit/en/content/en/543/Budgeting-as-a-Control-Tool>
 - *5 metode de control a costurilor – STEVE ODLAND*
<http://www.forbes.com/sites/steveodland/2012/02/15/5-ways-to-control-costs/>
 - *Metode de administrare a numerarului și de control a costurilor în cadrul afacerii*
<http://www.googobits.com/articles/1153-ways-to-manage-cash-and-control-costs-in-your-business.html>
 - *Controlarea costurilor pentru a controla profitul*
<http://www.signindustry.com/management/articles/2004-02-02-ControllingCosts-MB.php3>
 - *Planificarea bugetului afacerii: Cum să începeți?*
<http://www.brighthub.com/office/entrepreneurs/articles/80796.aspx>
 - *10 pași către schițarea unui buget și respectarea acestuia! – GARETH COTTEN*

- <http://www.imod.co.za/2010/02/02/10-steps-to-drawing-up-a-budget-and-sticking-to-it/>
- *Informații de bază despre impozitul pe venit*
<http://www.entrepreneur.com/article/178812>
 - *Taxe și antreprenoriat*
<http://www.entrepreneurship.org/en/policy-forum/taxes-and-entrepreneurship.aspx>
 - *Plata asigurărilor naționale*
<http://www.startups.co.uk/national-insurance-payments.html>
 - *115 strategii de marketing pentru afacerile mici*
<http://www.toiletpaperentrepreneur.com/skill-toolbox/marketing-strategies-for-small-business>
 - *Realizarea unui plan de marketing*
<http://www.sba.gov/content/developing-marketing-plan>
 - *Acțiuni de marketing eficiente*
<http://go4funding.com/Articles/Effective-Entrepreneur-Marketing-Efforts.aspx>
 - *5 pași către crearea unui plan de marketing*
<http://www.entrepreneur.com/article/220148>
 - *Cum să efectuați cercetarea de piață*
<http://www.entrepreneur.com/article/217345>
 - *Tehnici antreprenoriale de succes în cercetarea de piață – GREG HEINEMANN*
<http://www.entrepreneurship.org/en/resource-center/successful-entrepreneurial-market-research-techniques.aspx>
 - *Cum să efectuați cercetarea de piață*
<http://www.gaebler.com/Marketing-Research.htm>
 - *Cercetarea de piață direct*
<http://www.dukeven.com/Home/How-to-evaluate-and-plan/Understanding-the-customerMarket-Research/Primary-Market-Research>
 - *Scrierea unui plan de marketing pentru antreprenori și mici afaceri: de la zero la prezentare*
<http://www.marketingprofs.com/marketing/online-seminars/26>
 - *Sfaturi pentru planul de marketing*
<http://www.gaebler.com/Marketing-Plan.htm>
 - *Planul esențial de marketing pentru afacerile mici*

<http://www.networksolutions.com/smallbusiness/2010/01/entrepreneurship-101-the-essential-marketing-plan-for-a-small-business/>

- *Cinci pași către crearea unui plan de marketing – TIM BERRY*
<http://www.entrepreneur.com/article/220148>
- *Competiția: O activitate pentru tinerii antreprenori*
<http://www.youngentrepreneur.com/blog/competition-a-choice-activity-for-young-entrepreneurs/>
- *Cum să studiați adversarii?*
<http://www.entrepreneurshipinbox.com/1895/how-to-research-your-competition/>
- *Cunoașteți-vă adversarii*
<http://www.entrepreneur.com/article/204092>
- *12 metode de a spiona (legal) adversarii*
<http://www.entrepreneur.com/article/220761>
- *Indicii antreprenoriale: Cum să vă înfrângeți adversarii*
<http://www.imz6.com/2012/03/30/entrepreneurial-tips-how-to-beat-your-competition/>
- *Lecții de marketing verde pentru antreprenori*
<http://ecopreneurist.com/2012/04/02/green-marketing-lessons-for-entrepreneurs/>
- *Un ghid în cinci pași către etichetarea marketingului ca fiind verde – MATT VILLANO*
<http://www.entrepreneur.com/article/220568>
- *Noile reguli ale marketingului verde: ce trebuie să știe antreprenorii "verzi" – JACQUIE OTTMAN*
<http://www.greenbusinessentrepreneurs.com/jacquie-ottman-new-rules-of-green-marketing/>
- *6 legi ale marketingului verde*
<http://www.sbtechnologymagazine.org/6-laws-of-green-marketing-2055/>
- *60 indicii antreprenoriale privind relațiile cu clienții*
<http://www.toiletpaperentrepreneur.com/the-right-actions/50-quality-customer-service-tips-for-entrepreneurs/>
- *Segmentarea clienților*
<http://www.infoentrepreneurs.org/en/guides/segment-your-customers/>
- *7 indicii pentru obținerea unui feedback onest de la clienți – CAROL TICE*
<http://www.entrepreneur.com/blog/220661>
- *Un nou mod de a obține feedback de la clienți – JASON ANKENY*
<http://www.entrepreneur.com/article/220708>

- **Măsurarea satisfacției clienților – EVAN CARMICHAEL**
<http://www.evancarmichael.com/Business-Coach/4492/Measuring-Customer-Satisfaction--Kampyle-Review.html>
- **Clienții vă vorbesc. Dumneavoastră ascultați?**
<http://www.entrepreneur.com/article/220040>
- **Păstrarea clientului perfect**
<http://www.the-eba.com/entrepreneur-blog/retaining-the-perfect-customer#.T-KSM1vxuM>
- **Găsirea și păstrarea clienților**
<http://riccentre.ca/programs/growing-your-business/essential-seminars/finding-and-retaining-customers/>
- **Capcană de marketing: Găsirea noilor clienți vs. păstrarea clienților existenți**
<http://bizcovering.com/small-business/marketing-trap-getting-new-customers-vs-retaining-existing-customers/>
- **Șase pași către gestionarea reclamațiilor clienților**
<http://www.eonetwork.org/knowledgebase/specialfeatures/Pages/SixStepsToDealingwithCustomerComplaints.aspx>
- **Noile reguli de gestionare a reclamațiilor clienților**
<http://www.inc.com/guides/2010/12/the-new-rules-of-handling-customer-complaints.html>
- **Cum să gestionați reclamațiile: Metoda IBM**
<http://www.satisfactionsecrets.com/customer-satisfaction/how-to-handle-complaints-the-ibm-way/>
- **10 metode de gestionare a timpului – JOE MATHEWS, DON DEBOLT, DEB PERCIVAL**
<http://www.entrepreneur.com/article/219553>
- **Cum să vă gestionați timpul – TOM HOPKINS**
<http://www.entrepreneur.com/article/80756>
- **3 strategii eficiente de gestionare a timpului pentru antreprenori**
<http://pamlawhorne.com/effective-time-management-strategies-entrepreneurs/>
- **Indicii pentru gestionarea eficientă a timpului**
<http://www.gaebler.com/Managing-Your-Time.htm>
- **Cele mai bune tactici de gestionare a timpului pentru antreprenori**
<http://www.docstoc.com/article/80483699/the-best-time-management-tactics-for-entrepreneurs>

- *16 indicii pentru gestionarea stresului și pentru a rămâne în top – TONY BANKS*
<http://www.the-eba.com/entrepreneur-blog/16-tips-managing-pressure-staying-ahead-of-the-game#.T-KaQ1lvxuM>
- *Gestionarea stresului la locul de muncă – NALIN JAYASURIYA*
<http://www.ft.lk/2011/07/06/managing-pressure-at-work/>
- *Delegarea: esențială pentru succesul antreprenorilor – MITCHELL YORK*
<http://entrepreneurs.about.com/od/entrepreneursinaction/a/DelegationCriticaltoEntrepreneursSuccess.htm>
- *Cum să delegați?*
<http://www.entrepreneur.com/article/73350>
- *Să delegăm! Delegarea este o abilitate cheie pentru succes! – SUSAN WARD*
<http://sbinfocanada.about.com/od/worklifebalance/a/delegate.htm>
- *Cele mai bune 7 indicii pentru o delegare eficientă – ALYSSA GREGORY*
<http://sbinformation.about.com/od/businessmanagemen1/a/Effective-Delegation-Tips.htm>
- *Abilități antreprenoriale. Abilitățile de care aveți nevoie pentru a realiza o afacere de succes*
http://www.mindtools.com/pages/article/newCDV_76.htm
- *10 calități esențiale pentru antreprenorul de azi*
<http://chefsblade.monster.com/benefits/articles/53-10-key-leadership-qualities-for-todays-entrepreneur>
- *5 caracteristici de lider ale unui antreprenor*
<http://www.articlesbase.com/leadership-articles/5-entrepreneurial-leadership-characteristics-384360.html>
- *7 indicii pentru dezvoltare abilităților de conducere*
<http://www.youngentrepreneur.com/blog/7-tips-for-developing-your-leadership-skills/>
- *Valoarea unui mentor de afaceri – SCOTT ALLEN*
<http://entrepreneurs.about.com/od/businessmentoring/a/valueofamentor.htm>
- *Găsirea unui mentor*
<http://www.entrepreneur.com/article/45254>
- *Caracteristicile unui mentor – Cum să găsiți un mentor pentru a vă ajuta să vă dezvoltați cariera – ANDREA SANTIAGO*

<http://healthcareers.about.com/od/advanceyourcareer/qt/FindAMentor.htm>

- *44 metode de a găsi un mentor*
<http://www.toiletpaperentrepreneur.com/the-right-actions/44-ways-how-to-find-a-mentor/>
- *Motive pentru a vă vinde afacerea*
<http://www.gaebler.com/Reasons-For-Selling-a-Business.htm>
- *Patru semne că ar fi timpul să vă vindeți afacerea – KATE ROGERS*
<http://smallbusiness.foxbusiness.com/entrepreneurs/2011/08/18/four-signs-it-might-be-time-to-close-your-business/>
- *Ghid către închiderea unei afaceri*
<http://www.brighthub.com/office/entrepreneurs/articles/63334.aspx>
- *Cum să închideți o afacere*
<http://www.soyouwanna.com/shut-down-business-32283.html>
- *Cum să închideți o afacere*
<http://www.life123.com/career-money/small-business/close-a-business/how-to-close-a-business.shtml>
- *Vinderea unui ghid de afaceri – BASIL PETERS*
<http://www.exits.com/blog/selling-a-business-guide>
- *Închiderea sau vinderea unei afaceri – Un info-ghid pentru un plan de succesiune*
<http://www.canadabusiness.ab.ca/index.php/component/content/article/11-operations/530-closing-or-selling-your-business-a-succession-plan-info-guide>
- *Vinderea afacerii*
<http://www.gaebler.com/Selling-Your-Business.htm>
- *Negocierea și încheierea unei vânzări*
<http://www.gaebler.com/Negotiating-and-Closing-a-Business-Sale.htm>
- *Când e momentul potrivit ca să vă închideți afacerea*
<http://www.nagpurentrepreneurs.com/blog/when-to-close-down-your-business>
- *10 semne că sunteți făcut să fiți antreprenor*
http://articles.businessinsider.com/2011-09-30/strategy/30228640_1_successful-entrepreneurs-adrenaline-rush-control
- *Șapte semne că trebuie să vindeți afacerea*
<http://www.brighthub.com/office/entrepreneurs/articles/48952.aspx>

- *7 motive pentru care antreprenorii eșuează*
<http://www.naijapreneur.com/why-entrepreneurs-fail/>
- *Evaluati-vă corect afacerea înainte să o vindeți*
<http://www.articlesbase.com/entrepreneurship-articles/evaluate-the-right-value-for-your-business-for-sale-4798385.html>
- *Cât valorează afacerea mea?*
<http://www.gaebler.com/Business-Valuation.htm>
- *Cum să evaluați afacerea?*
<http://www.entrepreneur.com/article/72384>
- *Stabiliți valoarea companiei*
<http://www.businessweek.com/stories/2008-04-15/determine-your-companys-worth>
- *Metode de evaluare a companiei*
<http://www.entrepreneurship.org/en/resource-center/methods-of-company-valuation.aspx>
- *Găsirea clientului potrivit pentru afacerea dumneavoastră*
<http://www.entrepreneur.com/article/167850>
- *Cum să atrageți mai mulți clienți*
<http://www.entrepreneurshipinbox.com/1565/attract-more-buyers/>
- *În mintea clientului – JANE PORTER*
<http://www.entrepreneur.com/article/222708>
- *Vă vindeți afacerea? 4 metode de a găsi clientul potrivit*
<http://blog.morebusiness.com/2009/04/selling-your-business-4-keys-to-finding-the-right-buyer/>
- *Negocieri proactive pentru vinderea afacerii*
<http://www.entrepreneur.com/article/203644>
http://europa.eu/youreurope/business/starting-business/setting-up/austria/index_en.htm
http://europa.eu/youreurope/business/starting-business/setting-up/italy/index_en.htm
http://europa.eu/youreurope/business/starting-business/setting-up/latvia/index_en.htm
http://europa.eu/youreurope/business/starting-business/setting-up/romania/index_en.htm
http://europa.eu/youreurope/business/starting-business/setting-up/spain/index_en.htm