



UNIUNEA EUROPEANĂ

Instrumente Structurale
2014-2020

CE TREBUIE SA STIM DESPRE INCEPEREA UNEI AFACERI

IN ECONOMIA SOCIALA SI CUM SE ELABOREAZA PLANUL DE AFACERE

In cadrul proiectului sunt prevazute sesiuni de consiliere in domeniul antreprenoriatului in care vor fi abordate subiecte care sa-i ajute pe participanti :

- Să-si aducă propria idee de afaceri mai aproape de materializare.
- Să învețe cum se scrie un plan de afaceri.
- Să facă exerciții practice de implementare: cum se analizează piața, cum se analizează șansele de succes, de ce trebuie să țină cont înainte de pornirea afacerii.
- Să cunoască instituțiile care acorda sprijin financiar și pentru punerea în practică a ideii.
- Să cunoască pașii juridici ai înființării unei întreprinderi sociale
- Să decidă dacă întreprinderea socială este cea mai potrivită soluție pentru începerea unei afaceri în comunitatea din care face parte.

Practic in cadrul sectiunilor de consiliere vor fi abordate subiecte din secventa de pregatire a unei afaceri, conf. diagramei de mai jos.



1. Motivatia

a. De ce vreți să înființați o întreprindere socială?

In aceasta etapa trebuie evaluată relația dintre motivația economică și cea socială, pe baza de intrebari, comparând cele două seturi de răspunsuri.

Dacă scopul social și cel economic sunt echilibrate, atunci întreprinderea socială este alegerea potrivită pentru demararea unei afaceri.

Intrebarile preliminare vor fi :

INTREBARI PRELIMINARE	
Din punct de vedere economic:	Din punct de vedere social:
Ce credeți că este o întreprindere socială?	Care sunt nevoile oamenilor din comunitate?
Ce idee/idei de afaceri aveți pentru întreprinderea socială?	Cum veți ajuta comunitatea prin această afacere?
Va fi o activitate de producție sau veți furniza un serviciu?	Veți angaja persoane cu nevoi speciale?
Aveți experiență în acest domeniu și/sau veți colabora cu persoane care au experiență în domeniu?	Cum veți utiliza resursele comunității?
Ce ar asigura succesul întreprinderii sociale ? Ce clienți veți avea? Unde veți vinde?	Cu ce organizații/instituții veți încheia parteneriate?

b. Ce este o întreprindere socială?

Economia Sociala (ES) conectează dimensiunea economică, centrată pe obținerea de profit, cu un scop social. ES pune oamenii pe primul loc și, în același timp, oferă o sursă de câștig

financiar. De exemplu, ar putea face parte din categoria entităților de ES o seră, o spălătorie de haine sau un atelier de producție a tâmplăriei PVC, care au ca scop sprijinirea comunităților sărace și/sau oferă locuri de muncă persoanelor dezavantajate.

Conform Cartei ES lansată în Franța în 1980, principiile de bază pe care le respectă entitățile de ES sunt: „solidaritate, responsabilitate, libertate, șanse egale pentru toți membrii [...] și respect reciproc”

(Carta ES, 1980 apud în MMFPS, 2010a: 20).

Actuala rețea europeană de întreprinderi sociale „Social Economy” a lansat în 2002 Carta principiilor Economiei Sociale:

- „prioritatea acordată individului și obiectivelor sociale și nu capitalului;
- structuri private;
- asociere voluntară și deschisă;
- control democratic al membrilor;
- îmbinarea intereselor membrilor/utilizatorilor și/sau a interesului general;
- apărarea și aplicarea principiului solidarității și responsabilității;
- gestiunea autonomă și independența față de autoritățile publice;
- majoritatea excedentelor să fie folosite pentru atingerea obiectivelor de dezvoltare durabilă și prestarea unor servicii de interes pentru membri sau de interes general.”

ES propune un model care să răspundă într-un mod echitabil mai întâi nevoilor oamenilor și ale comunităților. Toți membrii, indiferent de câți bani au adus, au un cuvânt de spus. Membrii au dreptul de a-și exprima opiniile privind deciziile importante care se iau în organizație.

c. Alegerea tipului de întreprindere socială (care sunt variantele?)

După cum am menționat, conform prevederilor legale în vigoare corelate cu principiile ES acceptate la nivel european, principalele tipuri de întreprinderi sociale din România sunt:

- organizațiile non profit care desfășoară activități economice fie în interiorul lor, fie prin societăți comerciale;
- organizațiile non profit organizate sub forma caselor de ajutor reciproc ale salariaților sau ale pensionarilor;
- cooperativele de credit;
- societățile cooperative de gradul 1 reglementate prin Legea 1/2005 privind organizarea și funcționarea cooperăției (societăți cooperative meșteșugărești, societăți cooperative de consum, societăți cooperative de valorificare, societăți cooperative agricole, societăți cooperative de locuințe, societăți cooperative precărești, societăți cooperative de transporturi, societăți cooperative forestiere sau societăți cooperative de alte forme).

În afara acestor categorii, sunt reglementate forme juridice de organizare potențial active în domeniul ES: forme generale de organizare relevante pentru ES (unitățile protejate autorizate, întreprinderile mici și mijlocii, instituțiile financiare nebankare) și forme de organizare asemănătoare celor de ES (persoane fizice autorizate, întreprinderi individuale, întreprinderi familiale). Aceste forme pot fi considerate întreprinderi sociale în măsura în care respectă principiile ES. Pe lângă acestea, alte entități de ES din țara noastră sunt: obștea și posesoriatul.

Trebuie identificat care dintre aceste tipuri este potrivit pentru solicitant?

2. Pregătirea

- Identificarea ideii de afaceri

Ideea de afaceri nu trebuie să fie rezultatul unui lung proces de analiză sau al unei revelații. Unele idei pot fi replica unor afaceri din țară sau din străinătate. Alte idei s-au dezvoltat din afaceri existente, îmbogățite cu elemente inovatoare sau adresate altor tipuri de consumatori.

Ideile de afaceri se „cântăresc” pentru a le selecta pe cele mai potrivite aptitudinilor solicitantului și oportunităților locale, dar și cu potențial de a produce un volum ridicat de vânzări.

Pentru a vedea dacă ideea de afaceri este bună trebuie să răspundem la 3 întrebări:

1. Care este beneficiul consumatorului? Ce problemă rezolvă? (*O idee de afaceri are succes în măsura în care este clar ce nevoie a consumatorilor satisface și cum*).
2. Care este piața? (*O idee de afaceri are valoare economică în măsura în care oamenii doresc să cumpere produsul său serviciul respectiv*).
3. Cum va face bani? (*O idee bună de afaceri poate identifica mecanismele prin care va face bani*).

Pentru ca ideea de afaceri să prindă viață, pot fi utile discuțiile cu prietenii, familia, părțile co-interesate, persoanele din comunitate sau din alte comunități. Părerile lor pot ajuta în formularea unei idei de afaceri mai clară.

Orice sursă de inspirație este utilă. Trebuie analizate cu atenție întreprinderile sociale prezentate în Studiile de caz (platforma WEB)

- Analiza situației comunității

În cadrul acestei analize trebuie clarificate aspecte utile în pregătirea întreprinderii sociale: situația din comunitatea dumneavoastră;

- nevoile comunității pe plan economic și social;
- disponibilitatea și utilizarea resurselor locale (materiale, financiare, umane etc.);
- capacitatea de implementare a ideii de afaceri în comunitate: resursele existente, experiența, motivația și competențele viitorilor angajați;
- parteneriate posibile cu actori publici și privați;
- implicarea întreprinderii sociale în comunitate.

- Stabilirea obiectivelor

Pe baza informațiilor obținute până acum, se pot formula obiectivele întreprinderii sociale și rezultatele anticipate.

Obiectivele economice se referă la rezultatele care țin de afacerea înființată (de exemplu, tipurile produselor sau serviciilor, valoarea vânzărilor, tipul pieței etc.).

Obiectivele sociale reprezintă rezultatele ce se doresc obținute la nivel social (de exemplu: numărul persoanelor care trăiesc în situație dificilă în comunitate care vor fi ajutați, angajați sau care vor beneficia de serviciile întreprinderii sociale; obiectivele de dezvoltare a comunității etc.).

Obiectivele trebuie să fie specifice, măsurabile, să poată fi atinse, relevante și încadrate în timp.

Dacă unul dintre scopurile sociale este angajarea persoanelor din grupuri defavorizate (beneficiari de VMG, persoane de etnie romă, tineri peste 18 ani care părăsesc sistemul de protecție a copilului, persoane cu dizabilități), rezultatele urmărite depind de tipul de integrare vizat. Cu alte cuvinte trebuie avut în vedere că există mai multe posibilități de inserție pe piața muncii a persoanelor defavorizate.

Angajarea temporară a acestora implică asigurarea condițiilor de formare inițială sau continuă la locul de muncă. Astfel, persoanele dezavantajate pot dezvolta abilități și competențe profesionale, sociale și personale care să le permită ca după o perioadă de timp (de exemplu de 2-3 ani) să facă față cerințelor oricărui loc de muncă.

Angajarea durabilă presupune locuri de muncă stabile capabile să-și acopere costurile. În funcție de cadrul legislativ național și reglementările regionale și locale, în faza inițială a unei întreprinderi sociale pot fi obținute facilități fiscale pentru o perioadă determinată de timp. Obiectul acestora este de a compensa lipsa de productivitate a respectivilor angajați. Conform Legii 76/2002 privind sistemul asigurărilor pentru șomaj și stimularea ocupării forței de muncă cu modificările și completările ulterioare, perioada contractului de solidaritate pentru inserția tinerilor absolvenți pe piața muncii este de maximum doi ani. Ulterior întreprinderile sociale vor plăti salariile angajaților defavorizați din propriile resurse atrase de pe piață (Davister et al, 2004:4). Cu referire la tinerii între 16 și 25 de ani, alte măsuri de acompaniere socială la noi în țară sunt: „consiliere profesională și mediere din partea personalului specializat al AJOFM prin întocmirea unui plan individual de mediere; [...] sprijin pentru continuarea studiilor (tinerii din familiile care au dreptul la VMG și au doi sau mai mulți copii), prin burse de școlarizare sau pentru continuarea studiilor, acordate din bugetul de stat aferent Ministerului Educației sau din bugetele locale”.

3. Evaluarea

Până acum ne-am concentrat atenția pe clarificarea elementelor necesare în formularea ideii de afaceri. Aceasta ține cont de motivația și capacitatea dumneavoastră și a partenerilor, de caracteristicile comunității în care veți lucra, resursele pe care le aveți la dispoziție.

În continuare, cateva sfaturi utile solicitantilor: veți evalua dacă aveți cui să oferiți viitoarele produse/ servicii, cu alte cuvinte, dacă o să aibă „căutare”.

Gândiți-vă la următoarele aspecte:

- Produsele și serviciile întreprinderii sociale vor avea prețuri și caracteristici mai atractive față de cele de pe piață? Clienții vor renunța la un produs similar pe care îl cumpărau anterior ca să cumpere de la dumneavoastră ?
- Care este piața pe care veți comercializa produsele / serviciile? Care este locul pe care îl veți ocupa pe piață?
- Care sunt persoanele cu care întreprinderea socială va interacționa direct sau indirect? Dar instituțiile?
- Cine sunt viitorii consumatori?
- Ar fi cineva interesat de produsele / serviciile dumneavoastră?
- Cine vă face concurență?
- Cum veți promova produsele / serviciile? Cum vor ajunge la clienți?

Pentru a determina în ce măsură veți vinde, gândiți afacerea în contextul pieței pe care va funcționa.

Cum analizați piața? Parcurgerea exercițiilor de mai jos vă va ajuta să luați în calcul elementele necesare într-o astfel de analiză.

Înainte de a porni la drum, strângeți cât mai multe informații despre piață. Chiar dacă nu aveți resurse financiare pe care să le mobilizați pentru această etapă, puteți obține informații sau date utile fără costuri sau cu costuri reduse.

Vă recomandăm următoarele surse:

- Discutați cu organizații, firme sau persoane care lucrează în același domeniu;
- Dacă aveți deja produsul, testați-l cu potențiali clienți;
- Observați care este cererea și oferta pentru produsul respectiv în zonă. (De exemplu, dacă plănuiți să deschideți o brutărie într-un anumit loc, luați-vă câteva ore pentru a vedea câte persoane trec pe acolo într-o oră, eventual vorbiți cu ei să vedeți dacă sunt mulțumiți, plimbați-vă prin cartier pentru a vedea dacă mai sunt brutării în zonă etc.);
- Căutați informații despre categoria de consumatori care vă interesează. (De exemplu, le puteți găsi pe site-urile ministerelor, ale Institutului Național de Statistică, ale primăriilor, ale agențiilor de dezvoltare regionale sau locale etc.);
- Citiți presa în domeniul care vă interesează;
- Citiți publicațiile sau materialele promoționale ale competitorilor dumneavoastră și acordați atenție politicii de preț practicate de aceștia .

Decideți căror categorii de persoane sau instituții veți vinde produsul sau serviciul întreprinderii sociale. Răspunsul de tipul „oricui vrea să îl cumpere” nu vă va ajuta foarte mult. Ca să știți cum ajungeți la clienții produsului sau serviciului dumneavoastră, trebuie să îi identificați și să aveți informații relevante despre ei.

4. Testarea ideii de afacere

Până acum am trecut în revistă principalele elemente ale ideii de afaceri. Am analizat consumatorii, comunitatea și nevoile pe care le vor satisface produsele / serviciile întreprinderii sociale, integrarea organizației în comunitate, dar și interacțiunea cu piața.

Pentru a ne apropia cu încă un pas de elaborarea planului de afaceri vom reformula toate aceste aspecte într-o manieră mai „tehnică”, din perspectiva interacțiunii cu piața, relevantă din punct de vedere al succesului economic.

- **Produsul** - Delimitați clar produsul/serviciul pe care întreprinderea socială îl oferă. Este bine să știți căror nevoi ale consumatorilor răspunde, prin ce se diferențiază de alte produse similare.
- **Pretul** - Succesul întreprinderii sociale depinde de stabilirea unui preț pentru produsul / serviciul oferit. Pentru a face asta trebuie să vă gândiți la mai multe aspecte, detaliate mai jos.
 - *Ce preț puteți cere de la consumatori?* Prețul trebuie să fie cel pe care consumatorul este pregătit să îl plătească. Prețul nu este exclusiv determinat de cost. Desigur, și costul de producție este important, pentru că diferența dintre preț și cost rezultă în profitul dumneavoastră. Dar stabilirea prețului unui produs/serviciu ține cont în primul rând de valoarea pe care o are acesta pentru consumator. În componența prețului de vânzare intră atât elemente mai ușor de măsurat (costul de producție), cât și unele care sunt mai greu de evaluat dar care sporesc valoarea aceluși produs (de exemplu, unicitatea în cazul produselor de artizanat) povestea, raritatea, ineditul combinațiilor ingredientelor etc.).
Atenție la cazul în care prețul de vânzare este mai mic decât prețul pe care consumatorul este pregătit să îl plătească. În astfel de situații, este posibil ca produsul/serviciul să nu fie considerat atractiv de către viitorii clienți.
 - *Care este experiența consumatorilor, din punct de vedere al prețului, cu produse/servicii similare?* Dacă o persoană este obișnuită să plătească un anumit preț pentru un astfel de produs, este puțin probabil să fie dispus să cheltuiască mai mult pe produsul dumneavoastră. Excepția este dată de cazul în care consumatorul percepe produsul ca având o valoare superioară. Aceasta poate fi dată de imagine, de moda perioadei respective, de felul în care comunicați imaginea produsului/serviciului, de promovare etc.
 - *Ce prețuri au produsele/serviciile care pot înlocui produsul/serviciul oferit de întreprinderea socială?* Este posibil ca, în cazul în care consumatorii au acces la multe produse cu rol de înlocuitor, prețul acestuia va fi tras în jos. Țineți cont de acest aspect atunci când stabiliți prețul.
 - *Care va fi strategia de preț pe care o veți adopta?* O variantă este să intrați pe piață cu un preț mai mic față de competitorii dumneavoastră. Astfel veți atrage atenția mai multor clienți pentru că puteți produce la costuri mai mici decât concurența. Sau dimpotrivă, există situații în care veți prefera să intrați pe piață cu un preț mai mare, pentru că produsul / serviciul dumneavoastră este clar poziționat ca fiind mai bun decât al competitorilor
- **Distribuția** - În ce fel (prin ce „canale de distribuție”) veți asigura accesul consumatorilor la produsele / serviciile întreprinderii sociale? Răspunsul la această întrebare este important pentru succesul afacerii și este diferit în funcție de o serie de decizii pe care le veți lua cu privire la caracteristicile și numărul consumatorilor, preferințele lor în ceea ce privește locul în care în care achiziționează produsul /serviciul, nivelul de preț etc. Înainte de a decide canalele de distribuție, considerăm că este util să revedeți răspunsurile dumneavoastră la exercițiile de mai sus, mai ales cele legate de consumatori, de produs și de preț.
- **Promovarea** - Consumatorii trebuie să cunoască produsul / serviciul înainte de a-l cumpăra. Puteți capta atenția consumatorilor în mai multe feluri. În exercițiile de mai jos sunt listate câteva dintre acestea. Estimați de câtă publicitate aveți nevoie într-o anumită perioadă. Interesați-vă care sunt costurile asociate. Faceți publicitate astfel încât să fiți observați, să oferiți informații, să fiți convingători. Explicați clienților care sunt avantajele produsului și care este beneficiul lor în urma cumpărării. Convingeți-i că este mai bun decât concurența.
- **Afacerea în cifre** – Pentru a evalua dacă afacerea va fi una de succes va trebui să estimăm costurile, veniturile și indicatorii de rentabilitate. Înainte de a calcula costurile, stabiliți care este unitatea în funcție de care veți calcula.
În funcție de tipul de produs / serviciu oferit, aceasta poate fi, de exemplu: o cămașă, un kilogram de fructe de pădure, un borcan de miere, o oră de îngrijire a copilului mic etc.
Vom calcula două tipuri de costuri, pentru a le diferenția pe cele care depind de numărul de unități produse și vândute (costuri variabile) de acele costuri care nu depind de nivelul vânzărilor (costuri fixe).

Costurile fixe sunt suportate în mod regulat și nu depind de nivelul vânzărilor (de exemplu, chiria, utilitățile, echipamentele, salariile etc.). Indiferent cât de mult vindeți într-o lună, va trebui să plătiți chirie, utilități etc.

Costurile variabile sunt direct legate de numărul de produse sau servicii vândute (de exemplu, costul materialelor, al livrării produselor respective). Pe baza acestor informații, definiți costul variabil asociat fiecărei unități de produs (de exemplu, costul asociat cu producerea unei singure mese, nu al tuturor meselor).

Estimați ce costuri veți avea în primul an de funcționare a întreprinderii sociale? Atenție la calcularea costurilor variabile, care trebuie să țină cont de numărul de produse pe care estimați că le veți vinde în această perioadă. Nu uitați să stabiliți o perioadă pentru care faceți acest calcul: șase luni, un an, doi ani etc.

5. Planul de afaceri

Planul de afaceri este un instrument de lucru simplu, sugestiv și pragmatic. Scopul este de a demonstra o percepție de ansamblu asupra afacerii și înțelegerea aspectelor cheie, atât cele tehnice cât și cele financiare sau de resurse umane.

Câteva sfaturi practice înainte de a începe să scrieți planul de afaceri:

- Folosiți un limbaj simplu;
- Elaborați un text ușor de urmărit și prezentați informația într-o ordine logică;
- Organizați informația pe capitole distincte;
- Dovediți entuziasm și hotărâre și în același timp dovediți că cunoașteți domeniul și că planificările dumneavoastră sunt realiste;
- Decideți persoanele implicate și responsabilitatea lor;
- Revedeți tot ceea ce scrieți. Un plan bun este un plan rescris;
- Organizați detaliile și materialele ajutătoare în anexe.

Autor: Dan Adrian Baclesanu