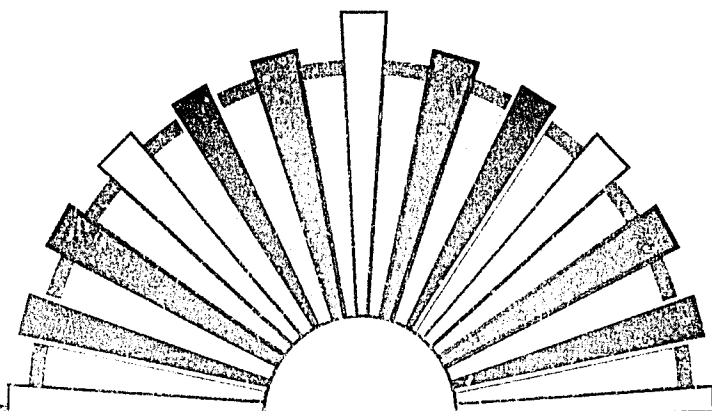


PN-ABW-841

PLANUL DE AFACERE



BUNA DIMINEATA ROMANIA I

Editura STAFF

IN-TOW-871

Eastern Europe Restructuring and Privatization Project
Contract No. EUR-0014-I-00-1056-00
Delivery Order No. 30
Materials distributed at public events
April 1995
with Robinson Lake Sawyer Miller

Deloitte Touche
Tohmatsu
International

PLANUL DE AFACERE

Editura STAFF

0

Volum apărut în cadrul campaniei:

"BUNĂ DIMINEAȚA ROMÂNIA!"

finanțată de U.S.A.I.D. și desfășurată de:

**Deloitte Touche
Tohmatsu
International**
▲

și

**SAWYER
MILLER
GROUP**

© STAFF Publishing House, 1993

A subsidiary of IMAS-SA

Prima ediție 1993, 5000 exemplare

Tipărit la *TIMS*, a subsidiary of IMAS-SA
Calea Plevnei 136, București

ISBN 973-96111-3-3

b

"Bună dimineța, România!" este o campanie pentru promovarea privatizării și inițiativei particulare, avînd drept scop sporirea gradului de informare și înțelegere a acestor procese de către publicul larg și cîștigarea sprijinului activ al populației.

Campania este finanțată de către Agenția pentru Dezvoltare Internațională a Statelor Unite ale Americii.

În cadrul campaniei se organizează "Zilele Privatizării" și alte manifestări publice și se colaborează cu mass-media - televiziune, radio, presa scrisă - pentru a încuraja românii să se implice în dezvoltarea economiei de piață.

Campania colaborează strîns cu organizații guvernamentale și neguvernamentale și este sprijinită de numeroși voluntari din toate colțurile țării.

"Bună dimineața, România!" are plăcerea să sponsorizeze acest nou ghid pentru redactarea planurilor de afacere, care constituie un esențial prim pas în dezvoltarea unei afaceri de succes.

"Planul de afacere" este destinat celor ce doresc să inaugureze propria afacere. Sînt trei motive esențiale care stau la baza elaborării unui plan de afacere:

1. Gîndirea unui plan de afacere necesită o abordare obiectivă, decizională, la rece a proiectului de afacere, ca ansamblu;

2. Produsul finit - planul de afacere - devine un instrument operațional, care, utilizat corespunzător, vă va ajuta să vă conduceți afacerea cu succes;

3. Planul de afacere finalizat, poate comunica idei esențiale și constituie temelul suportului financiar necesar.

Sperăm că ghidul "Planul de afacere" vă va încuraja în încercarea de a porni propria afacere și vă va ajuta în elaborarea propriului Dumneavoastră plan de afacere.

Mult noroc!

CUPRINS

Introducere.....	7
Motivul.....	11
Premisa.....	13
Structura.....	17
Cititorul.....	18
Modul de prezentare.....	20
Structura unui plan de afaceri	21
Anexà - <i>Model de plan de afaceri</i>	39

Introducere

Aproape un milion de oameni lucrează astăzi, în România, în sectorul privat. Peste trei sute de mii de companii particulare au apărut ca persoane juridice după decembrie 1989.

O adevărată febră a creării de noi companii a cuprins pe mulți dintre concetățenii noștri. Legislația românească privind înființarea și funcționarea societăților comerciale particulare nu este deloc simplă. Totuși zeci de mii de oameni trec peste obstacolele administrative - unele justificate - și crează noi societăți comerciale, cu cele mai diferite obiecte de activitate. Multe dintre aceste companii se bazează numai pe energia, talentul și cunoștințele întreprinzătorului respectiv. Majoritatea societăților comerciale private pleacă de la o finanțare minimă, iar unele

reuşesc să acumuleze într-un timp scurt bunuri, bani, prestigiu și o listă de clienți stabili. Altele însă nu reuşesc nimic din toate acestea.

Eșecul în afaceri nu este anormal. După unele date, jumătate din noile companii private din Statele Unite ale Americii eșuează în primii doi ani de la înființare, iar 90% se închid în primii zece ani de viață. Milioane de companii mici se nasc în Japonia în fiecare an, dar peste 60% dintre ele dispar în primii trei ani de activitate. Și aceasta se întâmplă în ciuda faptului că există cursuri speciale în licee și universități pentru învățarea modului de a conduce o afacere. Eșecul în afaceri este o consecință naturală a unei economii de piață dezvoltate. Concurența, competiția tehnologică și a procedurilor de conducere, capacitatea de adaptare la mișcările pieței și caracteristicile personale - toate acestea contribuie la succesul unora și eșecul altora. Se produce totdeauna o selecție a performanțelor.

Un element important în evitarea eșecului în afaceri - ceea ce nu este totdeauna același lucru cu succesul! - este elaborarea și urmărirea **planului de afacere**. Planul de afacere este modalitatea principală prin care ideea unei afaceri private este comunicată potențialilor parteneri sau finanțatori. Planul de afacere nu este atât un șir de calcule și tabele, cât o modalitate de comunicare și organizare a unei idei.

Planificarea afacerilor este vitală pentru marile companii și inevitabilă pentru societățile comerciale mici. Decizia de a investi banii, timpul, energia și cunoștințele profesionale într-o societate comercială proprie este prea importantă pentru a o lăsa la voia întâmplării sau a modei. Odată ce această decizie a fost luată, este esențial să se elaboreze un minim plan de afacere, care să definească obiectivele, modul de lucru și forma viitoareii societăți comerciale.

Planul de afacere este folosit pentru trei scopuri:

- atragerea fondurilor necesare deschiderii sau dezvoltării unei afaceri;
- planificarea modului de evoluție a afacerii;
- evaluarea dinamicii afacerii.

Planul de afacere are forme diferite, în funcție de scopul principal urmărit. Dacă obiectivul planului de afacere este de a atrage fonduri (de la alți investitori sau de la o bancă) planul de afacere trebuie să se concentreze pe demonstrarea riguroasă a posibilității și probabilității profitului. Uneori însă nu profitul este urmărit, ci dezvoltarea. În acest caz, planul de afacere este redactat în așa fel încât să permită evitarea crizei de fonduri, reducerea activității sau pierderea pieței tradiționale. Când scopul planului de afacere este de a evalua rezultatele se analizează proiectul inițial, condițiile obiective și se descrie modul de acțiune în viitor.

În realitate, aceste trei forme ale planului de afacere constituie cele trei documente importante ale evoluției unei companii: proiectul, planul și raportul de

activitate. În înțeles restrâns planul de afacere (Business plan) este **proiectul unei afaceri**. De fapt însă planul de afacere trebuie actualizat la intervale regulate de timp pe toată durata de viață a unei companii.

Ceea ce urmează este o încercare de a descrie elementele principale ale unui plan de afacere, în înțeles restrâns, respectiv proiectul unei afaceri.

MOTIVUL

Un plan de afacere servește în primul rând unui întreprinzător care dorește să deschidă o companie proprie. Majoritatea acestor întreprinzători sînt mai degrabă oameni de acțiune decît scriitori. S-ar putea spune deci că planul de afacere este un lux pe care nu și-l pot permite decît foarte puțini.

Ar fi chiar un argument pentru această idee. Manualele occidentale de introducere în teoria și practica afacerilor

de la sfârșitul anilor '70 nici măcar nu menționau conceptul de plan de afacere (business plan). Dar la începutul anilor '90 nici o bancă nu mai accepta deschiderea finanțării pentru o nouă afacere în absența unui plan bine scris. Cerința de a avea un plan de afacere corespunzător redactat s-a răspândit și în practica financiară internațională, în asemenea măsură încât Fondul Monetar Internațional și Banca Mondială au introdus seturi de criterii pentru judecarea cererilor de credite pe baza planurilor de afacere.

S-ar putea spune de asemenea că după Decembrie 1989 au apărut sute de mii de mici companii, dintre care unele au evoluat spectaculos, care nu au avut nici un fel de plan de afacere, ci doar muncă, talent, curaj și...puțin noroc. Așa este. Dar nu mai sîntem în Decembrie 1989. A deschide o afacere este - și va deveni - din ce în ce mai mult un act complex, implicînd riscuri incomparabil mai mari decît în trecut. Este drept, întreprinzătorul privat își riscă banii proprii și timpul personal. Și acestea au o valoare.

Un plan de afacere bine gîndit, adaptat condițiilor concrete, fără utopii și șiretlicuri, nu asigură automat succesul. Dar poate contribui decisiv la evitarea eșecului. Este de preferat ca viitorul întreprinzător să consume puțin timp peste a calcula șansele de succes, să facă erori pe hîrtie pentru a le evita pe cele din viața practică.

PREMISA

Orice plan de afacere are o premisa adesea nescrisă, dar ușor de intuit după lectura documentului respectiv: poziția întreprinzătorului în viitoarea afacere.

Unii nu mai suportă situația de subaltern salariat și doresc să-și creeze o instituție proprie unde să fie principalul actor. Într-o companie proprie decizi singur ce produci, cînd, cum, cui vinzi, cu cine te asociezi. Dorința de a fi liber(ă) în decizii este un motivator foarte puternic al întreprinzătorului individual. Numai pe măsură ce o companie se dezvoltă, unii întreprinzători ajung la concluzia că a

decide singur pentru toți și pentru toate este o sursă continuă de stress și un foarte real factor de eșec. În aceste cazuri apare nevoia delegării de autoritate, încrederii, cooperării cu o echipă determinată.

În alte cazuri întreprinzătorul privat dorește să-și îmbunătățească nivelul veniturilor. Calculul este foarte simplu: deoarece salariile nu pot crește la infinit într-o structură dată, fie de stat, fie particulară, e preferabil să se ia riscul de a deschide o afacere pe cont propriu care, pe lângă salariu, să asigure și dividende. Pentru a fi stimulative aceste dividende trebuie să fie mai mari decât orice altă formă de investiție pasivă, respectiv consemnarea banilor la bancă cu dobândă maximă sau cumpărarea de obligațiuni de stat. Pentru a se putea calcula dividendele viitoare este necesar un plan de afacere.

Alți întreprinzători doresc să-și valorifice o idee, o inovație tehnică sau de altă natură. Aceștia caută surse de finanțare, elaborând un plan de afacere care demonstrează unor eventuali investitori capacitatea ideii de a produce profit. În

SUA și Japonia întreprinzătorii privați și companiile mici sînt o sursă majoră de inovații (nu numai tehnice, dar și de marketing, organizare, conducere etc.). Marile descoperiri științifice se realizează de regulă în laboratoarele costisitoare ale universităților, corporațiilor mari sau organismelor guvernamentale. Dar aplicațiile și inovațiile se dezvoltă adesea în companii mici, mai flexibile, mai rapide și mai specializate decît giganții universitari și instituțiile mari.

Libertatea, profitul și inovația sînt premise adesea implicite ale oricărei idei de afacere indiferent dacă se transformă sau nu în plan de afacere și apoi în realitate.

Cel (cea) care are o idee de afacere și dorește să o transforme într-un plan ar trebui să-și definească limpede intențiile înainte de examina pașii următori. Cînd dorești numai să fii liber și unic-decident afacerea se poate transforma într-o mică feudă personală, fără comunicare cu

mediul, fără creativitate și fără perspective de dezvoltare. Când unicul scop este profitul poți ajunge cu ușurință la încălcarea limitelor morale ale conviețuirii cu ceilalți. Când ești obsedat doar de o idee - oricît de nouă ar fi - poți eșua în ridicol și în pierderi financiare ireparabile.

A crea o afacere este un mod de a inova, dezvolta, produce și distribui bunuri și servicii de care ceilalți oameni au nevoie. A deschide o creșă într-un cartier sau un mic magazin alimentar pe o stradă, a crea un zăpez sau a proiecta mobilier pentru apartamente de două camere, a repara autoturisme sau a construi case sînt, într-un sistem economic liber, afaceri. Indiferent de tipul afacerii ceilalți oameni sînt în același timp clienți și parteneri. De aceea, motivația intimă a întreprinzătorului trebuie întotdeauna corelată cu cerințele publice. Publicul are o calitate: dacă are nevoie de ceva sau dacă dorește ceva - plătește. Iar întreprinzătorii au și ei o calitate: acești oameni înțeleg mai repede decît alții nevoile publicului.

STRUCTURA

Orice plan de afacere cuprinde cîteva secțiuni care sînt aproape obligatorii. În cazul în care afacerea debutează prin înființarea unei noi societăți comerciale, aceste capitole sînt următoarele:

- Sumarul (tabla de materii);
- Sinteza planului;
- Tipul, schema și caracteristicile companiei;
- Descrierea produselor și/sau serviciilor principale;
- Piața potențială și principalii competitori;
- Proiectul de buget pentru primele 6 luni și 1 an;
- Anexe: descrierea fondatorilor; statutul; documentație tehnică (dacă e cazul).

În cazul în care planul de afacere este elaborat în cadrul unei companii (societăți comerciale) deja existente, se adaugă descrierea performanțelor acestei companii și a capacității ei de a sprijini noua direcție de activitate.

CITITORUL

Primul cititor al unui plan de afacere este chiar autorul. Elaborarea unui plan de afacere nu este chiar cea mai pasionantă muncă din lume, dar surprizele o pot face interesantă.

De pildă, întreprinzătorul poate ajunge singur la concluzia că afacerea nu este rentabilă. Aceasta însă numai după ce a definitivat planul. Chiar și în acest caz planul nu trebuie pur și simplu aruncat la coș. Multe afaceri depind de conjunctura economică și ceea ce se dovedește neprofitabil astăzi poate fi profitabil peste un an.

În altă situație întreprinzătorul poate să-și dea seama că nu are suficiente

cunoștințe în domeniu și deci are nevoie de un sprijin calificat. Sau că îi lipsesc informații esențiale despre mărimea pieței, costurile de producție, taxele vamale ori mijloacele de transport. E oricum preferabil să înțeleagă ce nu știe înainte de a plăti pentru lipsa de cunoștințe.

A doua clasă de cititori e constituită de viitorii acționari, parteneri sau colaboratori. Experiența arată că aceștia - chiar atunci când relația cu autorul unui plan de afacere este foarte strânsă (rudenie, prietenie, parteneriat) - sînt critici față de orice plan de afaceri care le este înfățișat. Lipsa criticii este ea însăși un semn: lipsă de interes! Iar dacă potențialii acționari, parteneri sau colaboratori nu sînt interesați, atunci înseamnă că e ceva greșit în acel plan.

A treia clasă de cititori este compusă din persoane specializate, cărora un plan de afacere le este arătat pentru a lua o decizie: investitori, personal bancar însărcinat cu acordarea creditelor, juriști,

contabili. Observațiile acestora trebuie privite cu maximum de atenție tocmai pentru că provin din domenii specializate. Într-o discuție cu un contabil, înțelegerea modului de recuperare a Taxei pe Valoarea Adăugată poate fi importantă pentru asigurarea unui măriri suficiente a mijloacelor financiare.

În general, întreprinzătorii asigură o protecție a planului de afacere pe care l-au redactat. Totuși, este evident că un plan de afacere nu poate fi ținut în secret absolut, pentru că el este în principal un mijloc de comunicare.

MODUL DE PREZENTARE

Planurile de afacere nu au o lungime fixă. În multe cazuri 8-10 pagini dactilografiate sînt suficiente pentru a înțelege ideea, a calcula un buget și a descrie locul de piață. În alte cazuri este însă nevoie de zeci de pagini.

Ceea ce este însă esențial este faptul că un plan de afacere trebuie să sugereze seriozitate și precizie. Graficele și tabelele clare ajută la înțelegerea rapidă a ideii. Materialele anexate (de exemplu cele referitoare la concurenți sau la caracteristicile tehnice ale unui produs) trebuie să fie ușor de consultat.

Stilul trebuie să fie clar, simplu, direct. Potențialul partener sau investitor nu este obligat să înțeleagă toate noțiunile tehnice sau termeni de jargon profesional. Acolo unde asemenea termeni trebuie introduși, o minimă explicație este necesară.

STRUCTURA UNUI PLAN DE AFACERE

Poate părea straniu, dar nu există o structură standard a unui plan de afacere. Unele instituții (bănci, firme de credit) impun anumiți parametri ai planului, ca de exemplu: buget, descrierea produsului sau serviciilor, descrierea conducerii afacerii etc. Altele solicită ca anumite capitole să fie elaborate în moduri specificate. Ceea ce

este însă esențial este ca planul de afaceri să aibă o coerență internă bine justificată și să conțină toate elementele necesare judecării afacerii în întregul său.

Totuși, anumite elemente sînt comune tuturor planurilor de afaceri. O companie nu obține profit decît din două activități: vînzări și inovații. Toate celelalte sînt costuri. Un plan de afaceri poate începe cu prezentarea inovației sau cu prezentarea produsului/serviciilor pe care dorește să le promoveze. Cazul inovației este, în acest sens, un caz particular, deoarece pînă cînd nu devine marfă vandabilă o inovație nu este decît o cucerire științifică.

Prin urmare, planul de afaceri ca document trebuie să conțină:

- descrierea produsului/serviciilor;
- piața potențială pentru produsul care urmează să fie vîndut;
- forma și structura companiei;
- mărimea capitalului necesar.

Fiecare dintre aceste secțiuni poate fi dezvoltată pe o pagină sau pe o sută de pagini. Există planuri de afacere de sute de pagini, care detaliază fiecare aspect al activității respective. Dar totdeauna există un raport acceptabil între costuri și beneficii. Când se scrie un plan de afacere important este ca, după lectura acestuia, să se poată răspunde la întrebările principale ale oricărei noi activități: ce? de ce? cui? cum? cât?

Un plan de afacere este organizat pe capitole. În general se consideră că opt capitole sînt esențiale: Sinteza, Descrierea companiei, Descrierea produsului și/sau serviciilor furnizate, Piața potențială, Marketing, Modul de funcționare, Echipa de conducere și organigrama, Bugetul.

SINTEZA

SINTEZA este prima secțiune a unui plan de afacere, adeseori singura citită de potențialii parteneri și investitori. În cel mult două pagini trebuie să se descrie ceea

ce un cititor atent poate citi pe larg în planul de afacere propriu-zis. Tipul afacerii trebuie foarte bine subliniat. Dacă este vorba de deschiderea unui magazin, se arată pe scurt ce fel de profil are magazinul, unde este amplasat, care este mediul fizic, ce furnizori principali au fost identificați, de cât personal e nevoie, cum i se face publicitate și care e mărimea capitalului necesar. Dacă este vorba de un service auto, se pune accentul pe modul și varietatea echipamentelor necesare. Criteriul de selecție a unei sinteze bune este unul imaginar: dacă ați oferi cuiva zece planuri de afaceri și le-ar citi numai sintezele, a dv. trebuie să fie cea mai clară.

Sinteza trebuie să cuprindă de asemenea o foarte precisă menționare a problemelor critice din planul de afaceri propriu-zis. Multe sinteze încep cu fraza:

"Acest plan de afaceri este destinat să găsească echipa de colaboratori/capitalul/sediul/o companie asociată pentru....."

Astfel, cititorul este avertizat de scopul principal pentru care i-a fost înmînat planul de afaceri respectiv.

De asemenea, în sinteză trebuie să se includă:

- o scurtă descriere a produsului/ serviciilor și piața lor potențială;
- o prezentare a echipei de conducere și fondatorilor;
- o indicație asupra capitalului necesar, bugetului de operații curente, limitei de profitabilitate și ratei profitului;
- riscurile calitative ale afacerii.

DESCRIEREA COMPANIEI

Două elemente sînt importante aici: tipul de societate comercială pe care îl propuneți și argumentele în favoarea acestuia; modul de formare și de funcționare a companiei.

În România, există o înclinație accentuată pentru formarea de societăți

comerciale cu răspundere limitată (SRL). Acestea au multe avantaje, dar și multe dezavantaje. Între dezavantajele majore se poate include faptul că riscurile sînt asumate de un număr mic de asociați, adesea unul singur. Pe măsură ce activitatea se dezvoltă, crește nevoia de ore de muncă. Afacerile sînt o activitate deosebit de complexă. E greu pentru cineva să fie contabil, tehnolog, avocat, curier și șofer în același timp. Multe SRL-uri au tendința de a se sufoca din cauza prea multor sarcini ce revin patronului, sau chiar de a-și sufoca patronul din cauza succesului. Din acest motiv societățile pe acțiuni sînt o dată mai mult recomandabile: riscul este împărțit între mai mulți asociați, mecanismele de decizie sînt clar stipulate în statut și contractul de asociere, capitalizarea inițială este mai ușoară. Este evident însă că multe SRL-uri se dezvoltă convenabil și au succes.

Orice formă de societate comercială se propune în planul de afacere, este de

neevitat consultarea principalelor legi care guvernează funcționarea acestora, în primul rînd legea 31/1991 și legile privind obligațiile fiscale (TVA, impozitul pe profit etc.)

DESCRIEREA PRODUSULUI/SERVICIILOR

Majoritatea afacerilor din România de astăzi sînt concentrate în domeniul serviciilor. S-ar putea spune că nu e mare filosofie să descrii un magazin de mărfuri alimentare: închiriezi un spațiu, pui rafturi, aduci marfă și o vinzi. La fel cu un service auto: cine nu știe că astăzi mecanicii auto sînt scumpi?

Mulți au crezut că e simplu și după un timp au văzut că nu e. Învățătura aceasta costă, poate mai puțin bani, cît timp. Chiar în cazurile simple, este necesar să se descrie în detaliu modul în care serviciul respectiv este oferit. Cum se ambalează marfa vrac? De unde se procură hîrtia de ambalaj? Ce se întîmplă cu ambalajele recuperabile? Ce fel de frigidere

sînt necesare? Care este sortimentul de marfă oferit și de unde se procură? Se poate livra marfa la domiciliu în cartier? Cum se face plata în acest caz? Cine poate transporta marfa la domiciliu? Ce se întîmplă cu marfa perisabilă? Ce fel de produse se comercializează? etc. Toate aceste întrebări - și încă altele - trebuie să primească un răspuns în planul de afacere.

Un alt element important în acest capitol este modul - posibilitatea - de expansiune a afacerii respective. Se pot deschide ulterior sectoare diferite ale magazinului? Ce tip? Cum? Cînd? Se pot oferi servicii suplimentare? Care? Cum? Cine se ocupă? etc.

Ideea principală a acestui capitol nu este aceea de a umple pagini cu banalități, ci de sublinia că produsul/serviciul oferit are exact ceea ce îi trebuie pentru a fi achiziționat de cumpărător. Cu alte cuvinte că afacerea are o poziție favorabilă pe piață și clare posibilități de dezvoltare.

PIAȚA POTENȚIALĂ

Într-un plan de afacere, scopul acestui capitol este dublu: - de a arăta că există o cerere evidentă pe piață pentru produsul/serviciile oferite; - de a menționa factorii care limitează piața potențială.

În general nu este suficient să se menționeze faptul că nu există competitor pentru produsul respectiv. De pildă dacă într-un mic orașel se înființează un magazin de piese auto nu înseamnă automat că acesta va avea și o rată înaltă de profit. Este posibil ca numărul automobilelor particulare să nu poată susține un magazin cu asemenea profil; poate că furnizorii de piese de schimb nu sînt accesibili sau nu pot produce ce este cerut în zona dată.

Piața potențială este constituită din clienții accesibili. Pentru un magazin cu produse alimentare dintr-un cartier clienții accesibili sînt cei care locuiesc la max. 20 min. distanță de mers pe jos. (1-1,5 km).

Dar unii dintre aceștia cumpără din altă parte. Cîți? Cum pot fi atrași?

Piața potențială este deschisă pentru toți competitorii. Aceștia trebuie bine cunoscuți, iar activitatea lor menționată în planul de afaceri ca fiind un factor limitativ. Dar în același timp este crucial să se prevadă modul de acțiune în vederea stabilizării afacerii pe piață, chiar în condiții de competiție. Care este specificul ofertei? Ce și cît din cerere nu este acoperită de ofertă? ș.a.m.d. Întrebările care se pun în acest capitol sînt probabil cele mai grele dintr-un plan de afacere. Căci adeseori e mai ușor să produci ceva decît să-l vinzi. Analiza pieței și competitorilor este una din cheile succesului în afaceri.

MARKETING

Prin marketing se înțelege îndeobște analiza pieței. Semnificația practică a termenului este mult mai largă. Marketingul este atît procesul de creare a unei piețe (market) pentru un produs determinat, cît și crearea produselor cerute

de o piață. Publicitatea este modul de informare a publicului despre un produs. Publicitatea este totdeauna precedată de studii de marketing.

Marketingul este procesul de cunoaștere a ceea ce cumpărătorii doresc, în ce cantitate, la ce preț, cînd - și care este profitul celui care desfășoară acest proces.

Pîna prin anii '20 mulți producători înțelegeau prin marketing o simplă unealtă a producției. Produsul era fabricat - și toate eforturile erau făcute ca produsul să fie fabricat la costuri cît mai reduse - și apoi expediat clienților care plăteau pentru el. Piața era nelimitată pentru anumite produse: ca de ex. becuri la începutul sistemelor electrice de iluminat public și privat sau automobile. Dar în momente de criză economică sau cînd concurența apare pe piață acest sistem orientat exclusiv spre aspectele tehnice și economice ale producției nu funcționează. El se blochează rapid, deoarece industria produce ceea ce

clienții nu vor, iar clienții vor ceva care nu se produce. Sau nu știu ce vor, dar în orice caz nu mai cumpără ceea ce li se oferă.

În special după cel de-al doilea război mondial, producția a devenit din centrată pe tehnologia fabricării, orientată spre tehnologia vânzării. Determinantă a devenit - pentru multe sectoare de producție - cererea și nu capacitatea de fabricație. Dacă această cerere este ridicată sau este de prevăzut că va crește atunci se fac investiții în capacități de producție. Dacă cererea pare să fie atât de scăzută încât să fie neprofitabilă atunci investițiile se opresc. Mecanismul decizional este mai complicat, însă, în esență, nu diferă prea mult de cel descris aici.

Analiza cererii a devenit o industrie în sine. Într-un plan de afaceri însă întrebările esențiale la care trebuie să se răspundă ar fi următoarele;

- cât de mare este cererea prognozabilă pentru produsul respectiv?

- care este prețul mediu acceptabil pe piață?
- cum se distribuie (vinde) produsul?
- cum se pregătesc persoanele ocupate cu vânzările?
- ce service și garanții se oferă cumpărătorului?
- care este sistemul prin care cumpărătorii comunică impresiile lor?
- cum află cumpărătorii de produsul respectiv?

MODUL DE FUNCȚIONARE

Acesta este capitolul cel mai specific din toate planurile de afacere în care se descriu aspectele practice ale producției și distribuției, funcționării și administrării afacerii și companiei în ansamblul său. În cadrul planului de afacere nu trebuie incluse toate detaliile, dar elemente ca de ex. volumul aprovizionării cu materii prime, periodicitatea, ritmul de producție, controlul calității, modul de ambalare și stocare sînt esențiale. Expunerea tuturor acestor elemente trebuie limitată la un

limbaj accesibil neprofesioniștilor în domeniu, adesea cu elemente de "popularizare" a termenilor.

În unele planuri de afacere aspectele strict tehnice ale producției sau distribuției sînt anexate planului propriu-zis, pentru a putea fi consultate numai de către eventualii experți.

În exemplul oferit în acest material mecanismul de funcționare este descris în detaliu în așa fel încît să se poată evidenția faptul că distribuția ziarelor la domiciliu pe bază de abonamente este mai rapidă decît în cazul principalului competitor.

Descrierea mecanismelor de funcționare oferă de asemenea o perspectivă asupra organigramei și conducerii companiei.

ECHIPA DE CONDUCERE; ORGANIGRAMA

Organigrama companiei este general concepută în două faze: organigrama redusă, utilizată în faza de debut a afacerii și organigrama completă, pentru faza de creștere și maturitate a activității.

Echipa de conducere și cerințele sînt întotdeauna explicate în detaliu într-un plan de afacere. Și aceasta dintr-un motiv foarte practic: s-a observat că o parte considerabilă a eșecurilor în afaceri este legată de incapacitatea conducerii de a coopera cu echipa executivă, de nedefinirea clară a sarcinilor și prerogativelor de decizie, în general de aspecte care țin de management. Afacerile pornesc de la oameni, sînt pentru oameni și sînt conduse de oameni. De aceea cele mai frecvente întrebări care se adresează unui autor de plan de afacere este: "Ai echipă? Cine conduce firma?"

De aceea este esențial ca un plan de afacere să conțină descrierea detaliată a caracteristicilor personale și profesionale ale celor care au acceptat să facă parte din echipa executivă și din echipa managerială a companiei respective. O echipă căreia i se spune clar ce are de făcut și care este criteriul de judecare a performanțelor sale este o echipă eficientă.

BUGETUL

Trei elemente sînt importante în acest capitol al planului de afacere:

- cheltuielile și veniturile în fazele inițiale ale afacerii; sursele lor; modul de gestionare;

- limita de profit, respectiv volumul de vânzări la care compania devine producătoare de profit;

- mărimea capitalului social necesar și prognoza asupra profitului după primul an de activitate.

Elaborarea bugetelor este mult mai dificilă decît pare la prima vedere. În

general autorii de planuri de afaceri sînt mai preciși cînd e vorba sã listeze nevoile de capital și mult mai vagi cînd trebuie sã specifice limita de profit sau rata proiectatã de eficiență a capitalului. Mulți oameni de afaceri citesc doar bugetele, iar unii dintre ei au un fler deosebit în a vedea dacã un buget este corect întocmit - de ex. dacã ține seamã de inflație , TVA sau accize.

Bugetele preliminare, ca și întregul plan de afacere, trebuie sã reflecte ideea de afacere în ansamblul condițiilor concrete și pe termen cît mai lung.

MODEL DE PLAN DE AFACERI

**CONSTITUIREA UNEI RETELE
DE DISTRIBUTIE A PRESEI LA
DOMICILIU**

CUPRINS

Sinteză.....	I
1. Obiectul activității.....	II
2. Condiții de mediu.....	III
3. Structura rețelei de distribuție.....	IV
4. Catalogul de titluri.....	VI
5. Procedura de colectare a abonamentelor.....	IX
6. Contractele cu companiile de presă românești.....	X
7. Contractele cu companiile de presă străine.....	XI
8. Evidența abonaților.....	XIII
9. Organigrama și personalul companiei.....	XIV
10. Sursele de venit ale companiei.....	XVII
11. Cheltuielile companiei.....	XIX
12. Limita de profit.....	XXII
13. Formarea companiei.....	XXIII
14. Evaluarea costurilor în fazele de risc.....	XXVIII
15. Lista echipamentelor și materialelor necesare.....	XXX
16. Riscuri calitative ale activității.....	XXXI

SINTEZĂ

Acest proiect este destinat să descrie modul de formare, structura și funcționarea unei societăți comerciale (companii) al cărui principal obiect de activitate este distribuirea presei la domiciliu în București.

În momentul de față singurul competitor pe piață este rețeaua Poștei. Abonamentele pot fi făcute la factorul poștal și la oficiile poștale. Presa ajunge târziu la domiciliu sau la locul de muncă (după ora 11 dimineața). Există indicii clare că o asemenea companie ar putea avea șanse de succes.

Proiectul este construit pe ideea unei societăți pe acțiuni cu capital privat. S-a optat pentru această formă datorită nevoilor mari de capital la demararea activității. De asemenea, într-o societate pe acțiuni, mărirea capitalului social este mai ușoară decât într-o societate cu răspundere limitată.

Proiectul descrie în detaliu modul de organizare a activității, care se bazează pe o rețea

largă de colaboratori lucrând în regim de comisionare.

Capitalul necesar companiei este calculat la circa 10 milioane lei. Faza de funcționare în deficit poate dura șase luni de la deschiderea operațiilor.

Odată constituită rețeaua de distribuție și atinsă limita de profit, compania își poate diversifica aria serviciilor devenind înalt profitabilă. Astfel se pot monta operațiuni de distribuire a prospectelor publicitare la domiciliu, operațiuni de vânzări la domiciliu pe bază de comandă telefonică etc.

Investiția poate fi recuperată integral în primul an de activitate.

1. Obiectul activității

- distribuirea presei românești și străine la domiciliu pe bază de abonamente;
- distribuirea de cărți românești și străine la domiciliu pe bază de precomandă;
- colectarea hîrtiei de la domiciliu la cerere.

2. Condiții de mediu

În momentul de față presa este distribuită la domiciliu, pe bază de abonamente, numai prin RODIPET și poștă. RODIPET preia de la tipografii, cartează pe județe și expediază către Poștă. Poșta cartează pe zone și distribuie în teritoriu. În total, pentru București, se efectuează patru operații de predare-primire. Procentul încasat de RODIPET este de 35% în cazul săptămânalelor și 37% în cazul cotidienele. În urmă cu doi ani aceste procente erau de circa 18%. Deși veniturile RODIPET au crescut considerabil, distribuția la domiciliu pe bază de abonamente a scăzut vertiginos. Circa 6% din tirajul cotidienele și 9% din tirajul săptămânale sînt distribuite la domiciliu. Cea mai mare parte a tirajelor se distribuie prin vînzare directă pe stradă (între 85% și 95% din tiraje). De aceea multe publicații înregistrează procente mari de exemplare nevîndute.

Această situație este exact inversă față de situația din țările occidentale, unde distribuția la domiciliu prin abonamente se ridică la 93% (Japonia), 91% (Germania), 88% (SUA). În Occident distribuția la domiciliu se face prin rețele proprii ale ziarelor (Japonia) sau prin rețele private teritoriale. În general Poșta nu distribuie presă, ci face doar oficiul de mesagerie pentru colete mari.

Ca urmare a distribuției deficitare, numărul de abonamente pe București a scăzut mult. Se pare ca în prezent există 30.000 de abonamente la publicații românești și 3000 de abonamente la publicații străine. Rezultă un abonament la circa 70 de persoane sau 1 abonament la 20 familii. Acest raport este de 12 ori mai scăzut decât în Occident și de trei ori mai scăzut ca acum 10 ani în România. Cifra totală de afaceri în distribuția la domiciliu era în luna septembrie 1993 în București de circa 3 milioane lei pe zi. Există indicii clare că o rețea particulară ar putea prelua în timp scurt cel puțin o parte din distribuția zilnică și ar putea crea un nou public pentru abonamente.

3. Structura rețelei de distribuție

Rețeaua de distribuție la domiciliu a presei este constituită dintr-un număr de puncte fixe și un număr de activități în mișcare.

Punctele fixe se numesc CENTRE TERITORIALE (CT) și sînt gestionate de către un comanditar teritorial. Ideal ar fi ca acest CT să dispună de sedii proprii, dar la început este perfect posibil ca principalele activități să se desfășoare în locuințe. CT preiau publicații de două ori pe zi, șase zile pe săptămîină (între 13-17 pentru cotidienele de după-amiază și unele publicații săptămînale și între 20-22 pentru cotidienele de a doua zi). Comanditarul teritorial

cartează publicațiile pe CARNETE DE DISTRIBUȚIE (sau GENȚI DE DISTRIBUȚIE) și organizează tururile de distribuție.

CARNETELE DE DISTRIBUȚIE sînt liste de abonați cuprinzînd adresele acestora, publicațiile pe care trebuie să le primească și eventualele observații speciale în fiecare caz în parte. Un carnet de distribuție conține circa 220 abonamente și acoperă o zonă cît mai compactă (două-trei străzi apropiate, trei-patru blocuri învecinate) în așa fel încît distribuitorul să poată termina difuzarea cît mai rapid. Distribuitorii pleacă în teren de două ori pe zi, șase zile pe săptămîină: dimineața între 6 și 6,30 și seara între 17 și 17,30. Fiecare distribuitor preia un carnet de adrese, legitimația (dacă nu sînt salariați permanenți), geanta și să primească plata sau nota de pontaj. Nu este obligatoriu ca distribuitorii de dimineață să fie aceiași cu cei din turul de după-amiază. Distribuitorii nu au dreptul să încaseze abonamente sau să solicite plata suplimentară de la abonat. Distribuția unui carnet, pe un singur tur, se plătește cu o sumă fixă, aceeași pentru toate CT. Distribuitorul poate folosi bicicleta sau motoreta personală. La angajarea de probă, distribuitorul depune o garanție financiară - egală cu valoarea unei genți de distribuție pe zi.

Partea în mișcare a rețelei de distribuție este constituită din DELEGAȚI DE DISTRIBUȚIE.

Delegații de distribuție au un exemplar din CATALOGUL DE TITLURI valabil pentru luna respectivă, în care sînt listate CT, adresele acestora, numerele de telefon, numele comanditarilor teritoriali, ca și numărul de exemplare din fiecare publicație pe care trebuie să le primească fiecare CT. Delegații preiau pachetele ("macaralele") de la tipografii sau redacții, le numără și le împart pe CT. Împărțirea pe CT se poate face în cutii de carton, metal, plastic, lemn sau saci cu semne distinctive pentru fiecare CT. Apoi delegații trec pe la fiecare CT cu mașina de distribuție și predau pachetele respective.

Mașina de distribuție este condusă de un șofer care ajută delegatul la preluare, numărare, cartare pe CT și predare către CT. În Occident mașinile de distribuție sînt în general microbuze, amenajate în interior cu spații de lucru iluminate, iar cartarea pe CT se face în mers. Delegații pentru preluarea publicațiilor externe sau din provincie sînt desemnați în funcție de orarul avioanelor sau trenurilor.

4. Catalogul de titluri

Catalogul de titluri este document oficial al companiei, se aprobă trimestrial în întrunirea Consiliului de Administrație și se transmite publicului și comanditarilor teritoriali cel mai tîrziu cu o lună înainte începerii trimestrului.

Catalogul de titluri cuprinde patru secțiuni:

- INFORMAȚII complete și precise despre companie, serviciile oferite, telefoanele comanditarilor teritoriali, modul de abonare, modul de plată și procedura de rezolvare a insatisfacțiilor posibile;

- secțiunea PUBLICAȚII DIN ROMÂNIA, unde sînt listate în ordine alfabetică titlurile publicațiilor cotidiene, săptămînale, bilunare, lunare etc. la care se pot face abonamente prin companie. Se vor indica zilele de apariție sau datele așa cum au fost comunicate de redacții sau proprietari. Se va menționa costul abonamentului pe fiecare perioadă de abonare și se va specifica reducerea acordată pentru perioade lungi de timp. Se va arăta ora la care îndeobște este primit abonamentul. Se va arăta că în cazul modificărilor de preț nominal al publicațiilor abonații sînt protejați pe toată durata abonamentului. Se va specifica faptul că abonamentul prin companie nu presupune nici o plată suplimentară, ci, dimpotrivă, este o protecție împotriva creșterii prețurilor;

- secțiunea PRESĂ DIN STRĂINATATE, organizată pe țări și categorii de publicații (sport, știri, modă, profesionale etc.), cu indicarea tipului de abonament posibil (air mail, surface) și a perioadei pentru care se pot face abonamente;

- secțiunea CĂRȚI LA DOMICILIU în care sînt listate titluri deja apărute ale diferitelor edituri cu care compania are contracte și prețul nominal.

În catalogul de titluri, abonatul este informat că în cazul în care - pentru o perioadă determinată - nu poate primi abonamentul la domiciliu (plecare în străinătate, concediu etc.), compania îi poate păstra publicațiile plătite, care îi vor fi livrate ulterior, chiar dacă abonamentul a expirat. Un alt serviciu complementar oferit este continuarea livrării abonamentului la domiciliu dacă abonatul se mută într-un alt cartier al Bucureștiului. De asemenea abonatul poate să solicite numere mai vechi ale ziarelor și revistelor listate în catalogul de titluri, inclusiv colecții legate, în măsura în care redacțiile pot să le pună la dispoziție. Livrarea la domiciliu a numerelor mai vechi sau a colecțiilor este gratuită, abonatul decontînd numai costul publicațiilor și al legătoriei.

Catalogul de titluri este principala cale de comunicare a companiei cu publicul. Difuzarea lui trebuie să fie cît mai largă, iar forma grafică atractivă. Responsabil pentru redactarea, editarea, multiplicarea și difuzarea catalogului este directorul comercial. Catalogul va cuprinde publicitate plătită, conform tarifelor aprobate de Consiliul de Administrație.

5. Procedura de colectare a abonamentelor

Prima campanie de colectare a abonamentelor va fi declanșată numai în momentul în care compania este legalizată, are conturile deschise și sînt încheiate contractele cu presa.

Campania de publicitate trebuie să fie intensă și sistematică. Anunțurile trebuie să fie clare, ușor de înțeles și sugestive. Căile de publicitate sînt:

- mass-media (presă, RTV);
- anunțuri publicitare în locuri publice (holuri de blocuri, stații ITB, Metrou, instituții, gări, stații de benzină, aeroporturi, stadioane);
- plasarea catalogului de titluri în cutiile poștale domiciliare.

Plata abonamentului se poate face în următoarele forme:

- mandat poștal sau depunere directă în contul CEC și bancar al companiei;
- plată directă la casieria companiei;
- solicitare telefonică pentru ca un încasator al companiei să vină la domiciliu; în acest caz se percepe o taxă minimală.

Catalogul de titluri va cuprinde și un prospect de abonare (order form). Acesta poate fi decupat și trimis prin poștă pe adresa companiei.

Separat de catalogul de titluri se distribuie și **prospecte de abonare**, reduse ca dimensiuni cuprinzând informații minimale și modul de abonare. Prospectele vor mai intens folosite după ce compania va câștiga încrederea publicului. Prospectele trebuie introduse și în presă. În momentul în care compania va avea o poziție sigură pe piața abonamentelor din București, se va putea cere ziarelor interesate să publice prospectele gratuit sau cu tarife preferențiale. Acest lucru trebuie stipulat clar în relațiile cu companiile de presă.

Pentru prima campanie de abonare se evaluează o rată așteptată de eficiență de 5%, respectiv pentru 200.000 de prospecte distribuite se încheie 10.000 de abonamente.

Durata primei campanii de abonare trebuie să fie mai mare de 30 de zile, pentru a putea colecta abonamente din două luni succesive.

6. Contractele cu companiile de presă românești

Toate publicațiile din București și provincie favorizează abonamentele în diferite forme. Procentul acordat de publicații variază între 20% și 55% din prețul nominal înscris pe frontispiciu. Procentele sînt negociabile și în general nu se comunică între redacții sau între distribuitori.

Compania trebuie să negocieze clar procentele, în funcție de numărul de abonamente, pe perioade lungi de timp, indiferent de orientarea politică a ziarelor. În contracte trebuie să se prevadă favorizarea companiei la distribuție, calitate și informarea privind eventualele modificări ale prețului sau condițiilor de distribuție.

Contractele cu companiile de presă se încheie numai prin negocieri separate, sînt semnate de directorul financiar și directorul comercial și se păstrează în cîte un exemplar la fiecare. Contractele cu companiile de presă sînt **secrete comerciale**. Trecerea contractelor cu furnizorii în regim de secret comercial este justificată de faptul că obținerea de procente diferite ar putea fi interpretată ca o favorizare/defavorizare a unor publicații. Dar compania este interesată să distribuie publicații, nu să promoveze anumite ziare în detrimentul altora. Este chiar convenabil companiei să obțină procente cît mai mari pînă în momentul sindicalizării presei.

7. Contractele cu companiile de presă străine

Foarte multe publicații străine acordă reduceri mari pentru abonamente lungi și în grup (pînă la 55%). De exemplu revista COMPUTER SCHOPPER - revistă americană de mare tiraj cu

800-1000 pag. color - costă 2,95 \$/buc., respectiv 1,83 \$/buc. Un abonat individual trebuie să achite și costul transportului care se ridică la 39\$/an. Un exemplar livrat în țară (dar nu la domiciliu deoarece Poșta nu livrează presă străină la domiciliu) revine la 5,08\$ sau 5080 lei la cursul de 1000 lei/\$. În cazul unui contract, la fiecare două abonamente contractate, costul transportului se reduce la 1\$/buc, în loc de 3,25\$, iar la 20 de abonamente la 0,70\$/buc.

În momentul de față Poșta, RODIPET și ROMPRESFILATELIA încheie contracte externe la cursul oficial al dolarului, și anume 900 de lei. Compania nu poate concura cu acest curs. Dar de la 1 ianuarie 1993 Poșta va încheia contracte externe la cursul bancar, preliminar la 1350 lei. În acest caz Compania este mult avantajată, deoarece ea livrează la domiciliu, fără nici o plată suplimentară.

Multe ziare și reviste din străinătate acordă un număr de abonamente "de promoție", respectiv la prețuri foarte scăzute sau gratuite, pentru câștigarea unui nou public. Alte ziare și reviste au introdus un preț special pentru România, mult mai scăzut decât evaluarea la cursul bancar al dolarului. Există de asemenea companii specializate în distribuția presei cu care se poate negocia global în condiții neașteptat de avantajoase.

8. Evidența abonaților

Evidența abonaților este fundamentală pentru funcționarea companiei. Registrul de evidență trebuie să fie electronic - pe computer. Există programe speciale pentru acest gen de operații (circa 100 \$) sau poate fi elaborat unul specific pentru companie.

Datele esențiale înscrise în registrul de evidență sînt: numele și prenumele abonatului, adresa exactă, nr. de telefon/fax, profesia, vîrsta, locul de muncă, publicațiile la care s-a abonat, perioada, forma de plată a abonamentului, data limită de livrare pentru fiecare titlu, Centrul teritorial de care aparține. Modificările în registrul de evidență se fac numai cu BAT, păstrîndu-se situațiile exacte ale lunilor precedente, atît în vederea clarificării litigiilor, cît și pentru studierea cazurilor de renunțare la abonamente. Datele privind profesia, locul de muncă și vîrsta sînt necesare pentru a ști căror abonați li se poate propune o nouă publicație românească sau străină.

Intrările în evidența curentă se fac pe baza chitanțelor și confirmărilor de plată.

Documentele de ieșire sînt:

- desfășurătorul pe centre teritoriale și comanditari care se transmite CT și delegaților de distribuție;

- carnetele de distribuție, care se transmit comanditarilor teritoriali în două exemplare;

- situația centralizată a abonaților analizată în fiecare întrunire a Consiliului de Administrație și în întrunirile lunare cu comanditarii.

Bazele de date privind abonații sînt **secrete comerciale**, nu pot fi copiate și distribuite în afara companiei. Valoarea unei asemenea baze de date este enormă și crește în timp.

9. Organigrama și personalul companiei

Organul de conducere a companiei este adunarea asociaților, care are toate drepturile și obligațiile generale prevăzute de lege, statut și contractul de asociere. Adunarea asociaților alege un Președinte. Președintele companiei reprezintă asociații în relațiile cu conducerea executivă a Companiei.

Conducerea executivă a Companiei este asigurată de Consiliul de Administrație, format din: directorul general, directorul comercial, directorul financiar, directorul de producție și juristul Companiei. Consiliul de Administrație se întrunește cel puțin săptămînal cu o ordine de zi standard care cuprinde: 1. evoluția contractelor cu companiile de presă (directorul comercial); 2. situația evidenței abonaților (directorul de

producție); 3. situația încasărilor și cheltuielilor (directorul financiar); 4. probleme curente. Lunar, Consiliul de Administrație se întâlnește cu comanditarii teritoriale pentru analiza activității curente.

Directorul comercial are următoarele sarcini principale: contractele și contactele cu companiile de presă românești și străine, publicitatea și multiplicarea prospectelor și cataloagelor Companiei, relațiile cu abonații, relațiile cu Poșta, Poliția, Aeroporturile și CFR. Directorul comercial trebuie să cunoască cel puțin o limbă de circulație, de preferință, engleza.

Directorul de producție are următoarele sarcini principale: evidența abonaților și documentele de ieșire, echipamentul și comunicațiile companiei, procesarea și editarea pe computer a formularelor, prospectelor și cataloagelor de titluri.

Directorul financiar se ocupă de circulația fondurilor companiei, încasarea abonamentelor, decontările și plățile curente, planul de venituri și cheltuieli al companiei.

Directorul general are ca sarcini principale: reprezentarea companiei în relațiile cu terții, organizarea și funcționarea rețelei teritoriale, organizarea traseelor și mașinilor de distribuție, personalul temporar și permanent al companiei, controlul și îndrumarea întregii activități.

Directorii și directorul general sînt ajutați de către un cadru mediu de specialitate. Directorul

general, directorii și cadrele medii executive sînt salariate ale companiei cu carte de muncă și nu au dreptul să desfășoare o altă activitate lucrativă în afara companiei. Salariații pot participa la beneficii cu o cotă stabilită de adunarea asociaților sau pot primi acțiuni ale companiei. Angajările se fac prin concurs. Toți salariații companiei sînt obligați să treacă printr-o probă de tur de distribuție, cel puțin o dată la șase luni.

Comanditarii teritoriali au următoarele sarcini: preluarea publicațiilor de la delegați, cartarea pe carnete de distribuție, predarea genții și a carnetului către distribuitori, urmărirea distribuției, semnarea notelor de pontaj pentru distribuitori. Lunar comanditarii participă la întrunirea Consiliului de administrație a companiei.

Comanditarii teritoriali sînt plătiți în comision, în funcție de numărul de abonați și publicații. Dacă un comanditar distribuie el însuși un carnet pe tur (ceea ce este extrem de recomandabil), atunci își completează singur nota de plată și o decontează la casierie. Aceste note nu se contabilizează ca participare la beneficii, salariu sau indemnizații. Cînd comanditarul teritorial este asociat al Companiei dividendele nu conțin comisioanele pentru distribuție sau alte servicii plătite ale Companiei. În cazul în care abonatul solicită vizita încasatorului se plătește o taxă preluată de încasator.

Distribuitorii sînt întotdeauna remizieri. În toate țările occidentale distribuitorii de presă la

domiciliu sînt în general elevi, studenți, casnice, pensionari, mici întreprinzători care muncesc în zonă, oameni dispuși să lucreze cîte două ore pe zi pentru o sumă destul de bună.

Politica de personal a companiei trebuie să fie condusă de ideea că activitatea principală a Companiei este un serviciu public, în care esențiale sînt precizia, regularitatea, disciplina, conduita prietenească față de abonați. Aceștia trebuie să știe clar cui să se adreseze în cazul unei nemulțumiri, iar comandarii teritoriali și distribuitorii trebuie să răspundă precis ai amabil solicitărilor. În rețelele particulare de distribuție din Occident comandarii teritoriali păstrează o relație directă cu mulți dintre abonați sub diferite forme (felicitări de sărbători, mici atenții cu logoul firmei etc.).

10. Sursele de venit

Sursa principală de venit este comisionul acordat de companiile de presă pentru distribuție. Acest comision este de circa 30% pentru cotidiene (24 lei din 80 lei) și între 25% și 45% pentru săptămînale (între 25 și 45 din 100 lei). În alte țări comisionul distribuitorului este chiar mai ridicat (Italia 60%, Cehoslovacia 55%, Japonia 50%). Argumentul principal pentru aceste comisioane, care în România par ridicate, este că

oricine poate să scrie un ziar, dar puțini pot să-l vîndă.

În prezent, în cazul distribuției prin rețeaua poștală de stat, abonatul plătește o taxă suplimentară percepută exclusiv de poștă (5 lei per exemplar) pentru livrarea la domiciliu. Este un procedeu incorect, posibil datorită situației de monopol, deoarece companiile de presă plătesc deja RODIPET-ului pentru distribuție. Acesta poate fi un enorm avantaj competițional al companiei. El nu este însă suficient pentru a cîștiga un public constant.

O a doua sursă de venit a companiei este publicitatea introdusă în catalogul de titluri și prospectul de abonare pentru diferite ziare și reviste, inclusiv străine. Alte surse adiționale de venit sînt închirierea bazei de date privind abonații, dobînzile bancare și colectarea presei consumate pentru livrarea către fabricile de hîrtie.

Dar, ca în orice activitate de servicii, și în acest caz este mai puțin important comisionul global, cît masa de distribuție.

În proiectul de față se presupune că din totalul încasărilor din comisioane (aceasta fiind sursa principală de venit) 30% se distribuie sub formă de subcomisioane către comandarii teritoriali și distribuitori. Diferența de 70% (față de valoarea totală a comisiunelor) se păstrează pentru cheltuielile generale ale companiei și beneficii.

11. Cheltuielile companiei

Evaluările de mai jos pornesc de la următoarele ipoteze:

a) cheltuielile preliminare (din fazele de risc) sînt achitate din capitalul social;

b) se înființează cîte un Centru teritorial de distribuție pentru fiecare o mie de abonați, respectiv pentru distribuirea a 1200 de abonamente, dintre care 600 cotidiene și 600 săptămînale;

c) fiecare CT organizează trei tururi de distribuție pe zi, cu un total de 600 cotidiene și 100 săptămînale.

În aceste condiții o geantă de distribuție pe tur are circa 8 kg., excluzînd presa străină, mai grea decît cea românească, din cauza numărului de pagini și a densității specifice a hîrtiei. Durata turului poate fi între 45 și 90 min., depinzînd de numărul de abonamente pe adresă și modul de definire a carnetului de abonați în teritoriu. La un tur de 8 kg., care durează în medie o oră, compus din 200 cotidiene și 34 de săptămînale, încasarea medie a companiei este de 5820 de lei. Din această sumă 30% reprezintă subcomisioanele comanditarului teritorial și distribuitorului, respectiv: 1746 lei. Distribuția unui singur carnet, o singură dată (o geantă de distribuție) se poate

plăți cu 1200 lei. Diferența de 546 de lei revine comanditarului teritorial.

Astfel, un distribuitor care efectuează un tur dimineața și un tur după-amiaza șase zile pe săptămână, patru săptămâni pe lună, poate primi 57600 lei lunar. Pentru un student, pensionar, casnică sau chiar elev din ultimul an de liceu este o sumă importantă, chiar excluzând impozitele.

De asemenea, un comanditar teritorial care organizează trei tururi de distribuție zilnică, șase zile pe săptămână, patru săptămâni pe lună, primește 39312 lei pe lună. Aceasta pentru o muncă de două-trei ore pe zi la domiciliu. În cazul în care un comanditar realizează el însuși un tur zilnic (recomandabil, fie chiar și pentru cunoașterea mai bună a terenului) el poate primi 57600 lei lunar. În cazul în care încasează și circa 100 abonamente la domiciliu, un comanditar teritorial poate depăși 100000 lei lunar încasări, pentru o activitate fără mare efort, de precizie și regularitate, la domiciliu sau în zona locuinței.

A doua grupă de cheltuieli ale companiei sînt salariile personalului permanent și cheltuielile cu mașina de distribuție. Calculul se poate face astfel:

- director general - 150000 lei lunar;
- directori (trei) - 120000 lei lunar,
fiecare;
- cadre medii (patru) - 100000 lei lunar,
fiecare;

- șofer și delegați de distribuție (trei) -
100000 lei lunar (fiecare).

Total salarii: 1210000 lei lunar.

Taxe și impozite pe salarii (35%): 742000
lei lunar.

Total general salariați permanenți: 1952000
lei lunar.

Experiența arată că, la firmele particulare, cheltuielile cu salariile sînt egale cu cheltuielile curente de întreținere, în condiții obișnuite (telefon, poștă, chirii, benzină, întreținere etc.). În acest caz, se evaluează cheltuielile curente la 2000000 lei lunar. Rezultă cheltuieli lunare de circa 4000000 lei, excluzînd publicitatea.

Cheltuielile cu publicitatea depind foarte mult de modul de organizare a companiei. Prospectul de abonare poate fi o coală A5, față-verso, într-o singură culoare, al cărei cost (inclusiv hîrtia) se ridică la circa 30 lei per bucată. Lunar este necesar să fie emise circa 200.000 de asemenea prospecte.

Catalogul de titluri poate fi emis trimestrial, în două culori, 8 pag.fată/verso, capsat, cost circa 90 lei/buc. Catalogul de titluri trebuie editat în minimum 30.000 de ex. La acestea se adaugă cheltuielile cu publicitatea mass-media, mail offers etc.

Pentru primul trimestru de funcționare a companiei evaluăm cheltuielile cu publicitatea la

3000000 lei, deoarece o parte publicității va fi fost deja realizată în fazele preliminare.

Cheltuieli generale: 5000000 lei lunar.

12. Limita de profit

Condiții de calcul:

- comisionul la un cotidian cu preț nominal 80 lei este 30%, respectiv 24 lei/buc;
- cotidianul apare de 24 ori pe lună;
- comisionul pentru un săptămînal cu preț nominal 100 lei este 25%, respectiv 25 lei/buc;
- săptămînalul apare de 4 ori pe lună;
- comisionul pentru un abonament lunar la un cotidian este de 576 lei;
- comisionul pentru un abonament lunar la un cotidian este de 100 lei.

Pentru a acoperi cheltuielile generale ale companiei în sumă de 5000000 lei lunar din diferența de 60% față de comisionul acordat de publicații sînt necesare:

- 12.000 abonamente la cotidiene sau
- 83.300 abonamente la săptămînale.

Cele mai profitabile pentru companie sînt publicațiile cotidiene. Acesta este criteriul de profitabilitate cel mai direct.

Căile de scădere a limitei de profit sub nivelul standard de 12.000 de abonamente la cotidiene sînt următoarele: - obținerea de procente mai ridicate din partea companiilor de presă. În cazul obținerii unui procent egal cu RODIPET (37% la cotidiene și respectiv 53% la săptămînale) limita de profit devine mult mai convenabilă.

- obținerea de abonamente la publicații cu preț nominal mai ridicat (lunare) - reviste profesionale, distractive etc.

- abonamente la presa străină;

- servicii de publicitate domiciliară prin distribuirea de prospecte.

13. Formarea Companiei

Primele patru faze ale formării Companiei sînt faze de risc și presupun cheltuieli preliminare.

FAZA DE INIȚIERE. În această fază se caută asociații dispuși să investească o sumă importantă în formarea companiei. Se preferă forma SA deoarece astfel se poate mări ușor capitalul și se pot distribui acțiuni unora dintre salariații și colaboratorii Companiei ca recompense și stimulente. Pentru SA legea cere minimum 1.000.000 lei capital social, ceea ce nu este suficient pentru formarea companiei, alcătuirea

inventarului minimal și cheltuielile din fazele de risc.

Inițiatorii publică un anunț în mai multe ziare și reviste de circulație prin care solicită parteneri pentru companie, care să îndeplinească următoarele condiții:

- să fie pensionari sau persoane neangajate (pensionarii militari, CFR și PTTR au prioritate);
- să fie dispuse să lucreze în domeniul serviciilor, la domiciliu;
- să dispună de un capital-garanție de minimum 100000 lei;
- să aibă domiciliu permanent în București;
- să nu fie angajați într-o altă activitate particulară.

În anunț se va cere persoanelor interesate să-și prezinte candidatura pînă la o dată determinată, numai în scris. Vor fi invitați la primul interviu individual numai candidații ale căror oferte reflectă clar intenția de a se angaja într-o activitate de precizie și regularitate. Criteriile menționate sînt suficient de selective pentru a avea garanția că persoanele selectate vor fi legate afectiv și economic de companie. În cadrul interviurilor individuale se prezintă pe scurt avantajele și dezavantajele muncii în companie și se arată drepturile și obligațiile comanditarilor teritoriali, incasatorilor și distribuitorilor. Candidatul va fi întrebat pentru care funcție se simte potrivit. Interviurile nu trebuie să dureze mai mult de 15 minute fiecare.

Selecția candidaților intervievați se va face pe baza calificativului (potrivit/nepotrivit) și a altor criterii funcționale (domiciliu stabil, posibilității de organizare a unui CT, număr privat de telefon etc.). Candidații selectați (între 15 și 40 persoane pentru comanditarii teritoriali) vor fi invitați la prima întâlnire colectivă după nu mai mult de 7 zile. Pentru prima întâlnire inițiatorii Companiei trebuie să pregătească următoarele materiale:

- contractul de societate;
- statutul;
- descrierea procedurii de colectare a abonamentelor;
- descrierea procedurii de distribuție a presei;
- descrierea modului de contabilizare, planificare și verificare a abonamentelor;
- organigrama companiei;
- proiectul de buget al companiei pentru fazele de risc și primele șase luni de activitate;
- chestionar cu datele de identificare a fiecărui participant;
- harta Bucureștiului și zona activității.

Toate documentele pregătitoare trebuie multiplicat într-un număr egal cu numărul de participanți, dar vor fi recuperate la sfârșitul întrunirii. Asociații le vor primi în formă definitivă când vor depune garanția pentru societate.

În cadrul primei întâlniri inițiatorii vor prezenta în detaliu toate aspectele activității. Vor

fi cerute opinii și idei privind modul de funcționare și organizare a companiei. Procesul-verbal va fi procesat și trimis tuturor participanților, indiferent dacă s-au decis sau nu să participe la activitatea viitoare.

Decizia finală a primei întâlniri este următoarea: acele persoane care s-au decis să participe într-o formă sau alta se vor întâlni după 7 zile în vederea semnării actelor preliminare și depunerii garanției.

Garanția este o protecție a companiei împotriva neseriozității și accidentelor. Garanția se depune în contul companiei contra chitanță, iar dobânda legală acordată de CEC aparține de drept depunătorului. În cazul în care persoana respectivă dorește să cumpere acțiuni ale companiei înainte de legalizare se va bucura de 5-8% reducere sub o formă sau alta (deoarece legea interzice vânzarea acțiunilor sub valoarea nominală la emisiune, legea 31/1990, art.61).

La cea de a doua întrunire colectivă se stabilesc: componența comisiei de legalizare; însărcinatul provizoriu cu probleme comerciale; însărcinatul provizoriu cu probleme de producție și financiare. Este foarte posibil ca după trei întâlniri (două colective și una de interviu) participanții să înceapă să se cunoască între ei și sa-și găsească mai ușor căile de rezolvare a diferitelor probleme curente.

FAZA LEGALIZARII. În faza a doua se desfășoară următoarele activități:

- realizarea campaniei publicitare;
- colectarea abonamentelor (la domiciliu, prin mandate și depuneri directe);
- alcătuirea primului catalog de titluri și difuzarea lui;
- înregistrarea pe computer a abonaților și proiectarea primelor documente de ieșire; -zonarea teritorială a abonaților și proiectarea primelor carnete de abonați;
- proiectarea formularelor specifice ale Companiei;
- proiectarea traseelor și orarelor mașinilor de distribuție.

FAZA DE FUNCȚIONARE ÎN DEFICIT.

Există o probabilitate mare ca viitoarea companie să nu atingă din prima lună limita de profit, chiar dacă se poate presupune un nivel mai scăzut al cheltuielilor, prin neangajarea întregului personal sau creșterea procentelor acordate de companiile de presă. Dar odată ce compania a lansat campania de abonamente ea trebuie să-și execute serviciul chiar dacă nu atinge limita de profit. De aceea se poate calcula un semestru de activitate sub limita de profit.

Problema psihologică principală a abonării constă în faptul că publicul plătește înainte un serviciu pe care nu știe dacă îl va primi. În

general încrederea într-o companie de servicii se câștigă în timp, prin efectuarea corectă a serviciului conform promisiunii. Este absolut esențial ca funcționarea în primele luni să fie perfectă, deoarece transmiterea încrederii se face în principal "de la unul la altul", respectiv prin mijloace informale. Publicitatea are rolul de a **informa publicul**, dar încrederea se câștigă numai prin efectuarea serviciului în condiții perfecte. De aceea prima campanie publicitară trebuie să informeze corect despre ceea ce poate face compania, dar numai funcționarea ireproșabilă a companiei va aduce un public suplimentar pentru abonamente.

Specificul activității solicită un personal nu atât foarte calificat, cât amabil, deschis, cu talent pentru relațiile cu publicul, dornic să-și facă munca perfect. Succesul unei companii de servicii este în principal determinat de modul de comportare a personalului.

14. Evaluarea costurilor în fazele de risc

Inițiatorii trebuie să dispună de sumele necesare: anunțurilor publicitare pentru căutarea candidaților; plata serviciilor preliminare (proiectul de statut, contractul de societate, proiectul companiei, eșantioanele comerciale, servicii

telefonice etc.). Aceste cheltuieli se evaluează la 500.000 lei.

Cheltuielile din faza a doua nu pot fi mai mari decît cele din prima fază.

Cheltuielile din faza a treia sînt însă esențiale: prospectul de abonare; campania de publicitate RTV și presă; echipamentul minimal; salarii înaintea începerii propriu-zise a livrării la domiciliu.

Este evaluat un total general de 3,6 milioane, cu o rezervă pentru cheltuieli neprevăzute de 0,4 milioane, respectiv 4,0 milioane.

Aceste cheltuieli se acoperă din capitalul social, dar nu și din garanții (care rămîn blocate în cont la termen).

Cheltuielile din faza a patra depind fundamental de succesul organizării companiei. Cu cît diferența dintre limita de profit și numărul de abonamente preluate este mai mare cu atît investiția este mai mare. Conform legii, refacerea capitalului social trebuie să aibă loc înainte de distribuirea oricăror beneficii sau dividende. Prin urmare toate cheltuielile din fazele de risc vor trebui recuperate în faza de maximizare a profitului.

15. Lista echipamentelor și materialelor necesare

- cel puțin două computere AT 286, 40 HDD, monitor mono, 2 imprimante matriceale;
- fax cu answering machine ;
- mașina de distribuție;
- ștampile și formulare specifice ;
- casă cu printer pentru casieria centrală;
- plicuri, hârtie cu antet, cărți de vizită;
- genți de distribuție și saci de cartare;
- xerox și consumabile ;
- mobilier pentru sediul central, mașini de scris etc.

Totalul investițiilor pentru echipamente și materiale se prelină între 3,0 și 4 milioane lei. Este posibil ca o parte din aceste echipamente să fie închiriate pe perioade lungi sau furnizate ca împrumut din partea asociațiilor. Toate echipamentele vor fi asigurate.

Costul formării companiei se evaluează la 6 milioane lei, din care 3 milioane echipamente recuperabile.

16. Riscuri calitative ale activității

Factorii de risc sînt interni și externi companiei.

În activitatea internă a companiei:

- principalul risc este acela de a nu putea asigura serviciile promise, respectiv livrarea presei la orele și adresele cerute; un cotidian livrat a doua zi de la apariție înseamnă cu certitudine un abonat pierdut, bani și energie cheltuite cu reclamațiile, verificările, contestațiile; rolul principal în acest caz îl au comandarii teritoriali și directorul de producție; în cazul în care - din vina companiei - se întîmplă ceva neplăcut, abonații trebuie contactați imediat (telefonic, în scris) pentru a li se explica de ce și ce măsuri s-au luat pentru viitor; această acțiune se bucură întotdeauna de înțelegerea clienților;

- un alt risc major sînt pierderile în distribuție: fie că delegatul nu poate livra direct comanditarului și coletele dispar: fie că distribuitorul nu distribuie sau "dispare" cu geanta - a cărei valoare pe piață este mare; pentru evitarea acestor situații este necesară verificarea atentă a distribuitorilor și o bună comunicare între biroul central și comanditari;

- în cazul accidentelor obișnuite (mașina de distribuție, incapacitate temporară de lucru a unui

distribuitor sau comanditar) directorul de producție trebuie să prevadă măsurile necesare.

Între factorii de risc externi, menționăm:

- greve sau incapacitate temporară de livrare a presei;

- factori negativi pot deveni RODIPET și poșta; ambele încasează milioane de lei zilnic din distribuția presei și nu sînt deloc dispuse să renunțe la monopol; așa cum au arătat exemplele rețelilor particulare de distribuție la domiciliu din Oradea, Brașov și Constanța, concurența celor două instituții este destul de puternică. Dar în cazul unei bune organizări este posibil un bun succes pe piață.