



**Practică antreprenorială –  
Modelarea întreprinderii  
ICC**

**Tema 2.1.**

**Proiectarea unei  
întreprinderi pentru ICC:  
pregătirea unui plan de  
afaceri și prezentarea  
afacerii**

Autor(i):

**Marília Durão, Augusto Neves,  
Sónia Nogueira, Patrícia  
Remelgado, Sandra Fernandes**

Instituție (instituții):

**Universidade Portucalense,  
Portugalia**



Cofinanțat prin  
programul Erasmus+  
al Uniunii Europene

Acest material face parte din formarea pentru programul de studii "Management și antreprenariat în industriile culturale și creative" pentru studenții de la cursurile de licență și master în business și științe economice (B&E) care are 10 teme în total. Acesta a fost elaborat în cadrul parteneriatului strategic Erasmus+ "FENICE - Promovarea antreprenoriatului și inovării în industriile culturale și creative prin educație interdisciplinară".

Cuprinsul cursului de formare pe scurt:

## **Programul FENICE**

### **Unitatea 1: Management și antreprenariat în ICC**

Tema 1.1. Înțelegerea ICC. Colaborări intersectoriale.

Tema 1.2. Creativitate și inovare. Responsabilitate și comportament etic

Tema 1.3. Politici și instituții culturale. Proprietatea intelectuală

### **Tema 1.4. Noile medii, tehnologiile creative și mediul digital**

### **Unitatea 2: Practica antreprenorială – Modelarea unei întreprinderi de ICC**

#### **Tema 2.1. Proiectarea unei întreprinderi pentru ICC: pregătirea unui plan de afaceri și prezentarea afacerii**

Tema 2.2. Către valoare. Valoarea economică, de piață și culturală a produselor și serviciilor în ICC.

Tema 2.3. Piață, concurență, consum și branding în ICC

Tema 2.4. Modele de afaceri, sisteme, parteneriate

Tema 2.5. Managementul echipei și managementul schimbării în ICC

Tema 2.6. Finanțarea. Oportunități și riscuri.

Puteți găsi mai multe informații pe pagina de pornire: <http://www.fenice-project.eu>

Declarația privind drepturile de autor:



Această lucrare este licențiată sub licența internațională Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0. Puteți:

- să dați mai departe — să copiați și să redistribuiți materialul în orice mediu sau format
- să adaptați — să remixați, să transformați și să construiți pe baza acestui material

în condițiile următoare:

- Atribuire (atribuire) — Trebuie să acordați creditul corespunzător, să furnizați un link către licență și să indicați dacă s-au făcut modificări. Puteți face acest lucru în orice mod rezonabil, dar nu în vreun mod care să sugereze că licențiatorul vă aprobă pe dumneavoastră sau utilizarea dumneavoastră .
- Noncomercial (noncomercial) — Nu puteți utiliza materialul în scopuri comerciale.
- ShareAlike (distribuire în condiții identice) — Dacă remixați, transformați sau construiți pe baza materialului, trebuie să distribuiți contribuțiile dumneavoastră sub aceeași licență ca și originalul.

Descrierea formării .....	1
Obiectivele acestui modul de formare.....	1
Grupuri țintă.....	1
Cunoștințe și abilități dobândite după terminarea acestui modul.....	1
Metoda de formare .....	2
1. Ce este un plan de afaceri? .....	5
1.1. De ce să creăm un plan de afaceri? .....	5
1.2. Ce este un plan de afaceri bun? Ce definește succesul implementării acestuia? .....	6
1.3. Cum pot crea un plan de afaceri? .....	7
1.4. Planul de afaceri și ICC.....	14
2. Vindeți-vă ideea: Faceți o prezentare!.....	16
2.1. Cum se redactează o prezentare eficientă? .....	16
2.2. Cum să oferiți prezentarea perfectă? .....	17
2.3. Tipuri de prezentare .....	18

# Despre modul

---

## Descrierea formării

Această temă introduce conceptul de plan de afaceri ca o foaie de parcurs care sistematizează o afacere, detaliază obiectivele operaționale și financiare ale afacerii, determină viabilitatea unei idei de afaceri și ghidează procesul decizional. Având în vedere relevanța planului de afaceri la demararea unei afaceri, care este fundamentală pentru succesul unei întreprinderi în orice domeniu de activitate, deci și în ICC, o atenție deosebită este acordată conținutului/secțiunilor cheie ale planului de afaceri: produse și servicii (proponerea de valoare, activități cheie, resurse), management și control, parteneriate, analiză de piață, strategie de marketing și planificare financiară (venituri și costuri previzionate, nevoi de finanțare). Având în vedere tehnicile de comunicare relevante în contexte de afaceri, se abordează rolul de prezentare a unei idei de afaceri. Studenților li se prezintă sfaturi relevante și îndrumări/mentorizare specială privind modul de pregătire și prezentare a unei prezentări pentru potențialii investitori.

## Obiectivele acestui modul de formare

Obiectivele pentru acest modul, sunt:

- Dotarea studenților cu competențe manageriale specifice care sunt relevante pentru ICC,
- Îmbunătățirea abilităților și competențelor antreprenoriale ale studenților
- Familiarizarea studenților cu principalele aspecte importante ale activității independente în cadrul ICC, cum ar fi promovarea personală în mediul online, organizarea de evenimente artistice și cercetarea artistică

## Grupuri țintă

Acest modul este destinat:

- Studenților de la licență și master de la arte și științe umaniste (A&H) care doresc să lucreze pe cont propriu sau să gestioneze echipe creative în cadrul carierei lor.
- Studenților din domenii interdisciplinare.

## Cunoștințe și abilități dobândite după terminarea acestui modul

După ce v-ați familiarizat cu acest modul de formare:

- Veți dezvolta modele pentru întreprinderi creative, inclusiv planificarea strategică pentru inițiative antreprenoriale, metode inovatoare de generare de fonduri, gestionarea

părților interesate și dezvoltarea de parteneriate, structuri de guvernare ale întreprinderilor creative, etc.

- Veți discuta despre procesul de inovare în cadrul ICC ca fiind un proces deschis, interactiv, colaborativ și interdisciplinar, spre deosebire de modelele tradiționale de inovare în știință
- Veți identifica oportunități noi în cadrul problemelor sociale și de afaceri și dezvoltarea de soluții de afaceri, asigurând, în același timp, surse de venit care să asigure sustenabilitatea financiară
- Veți justifica necesitatea ca întreprinderile să demonstreze responsabilitatea prin măsurarea periodică a performanței și a impactului

## Metoda de formare

Cursul se bazează pe modelul de învățare experiențială (ETL)<sup>1</sup> iar susținerea formării va urma etapele principale, definite mai jos. Formatorii vor adapta secvența și combinația activităților în funcție de specificul grupurilor de cursanți:

### Etapa 1. Fundamentare (De ce?)

- Povești video motivaționale din practica reală
- Discuții în grup sau în perechi
- Chestionare subiective urmate de autoevaluare sau de evaluare colegială
- Excursii virtuale pe teren (activități de observare)
- Proiecte simple de grup (feedback din partea instructorului și a colegilor)

### Etapa 2. Expertiză (Ce?)

- Prelegere (video) – modele, informații factuale, context teoretic
- Lectură (manuale, reviste, articole, site-uri web)
- Demonstrații video
- Cercetare independentă și aplicare a modelelor teoretice (întrebări simple de cercetare cantitativă sau calitativă)
- Teste obiective (chestionare)

### Etapa 3. Îndrumare (Cum?)

- Studii de caz
- Probleme pentru studiu individual
- Rapoarte individuale (scrise sau orale)
- Eseuri de reflecție
- Planșe de discuții virtuale pentru rezolvarea problemelor

### Etapa 4. Evaluarea (Ce-ar fi dacă?)

- Examen subiective
- Proiecte scurte de cercetare individuală (sau de grup)

---

<sup>1</sup> Kolb, David. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*.

- Simulări de competiție individuală sau de grup (studenții conduc o întreprindere comercială virtuală - analizând o anumită piață și strategii de promovare, stabilirea prețurilor, identificarea avantajelor competitive...)
- Prezentări de soluții ale elevilor la întrebări mai dificile (oferind elevilor ocazia de a-și demonstra punctele forte și talentele personale - încorporând muzică, arte, abilități tehnice sau cunoștințe de specialitate...)
- Discuții în grup, jocuri de rol, concursuri, jocuri

# Cuprinsul formării



# 1. Ce este un plan de afaceri?

---

Un plan de afaceri este un document care descrie detaliat o afacere și modul în care aceasta este condusă. Acesta trebuie să conțină informații cât mai complete și să fie redactat într-un limbaj simplu - dar profesionist, riguros și atent - care să poată fi înțeles de terți (Finch, 2013; Saraiva, 2015). Planul de afaceri este redactat pentru a îndeplini două obiective majore.

1. El ghidează activitatea antreprenorului, obligându-l să reflecteze asupra celor mai esențiale aspecte ale construcției afacerii.
2. Prezintă proiectul în fața unor posibili investitori, furnizând indicatori importanți ai afacerii.

Este suficient să spunem că trebuie să arate și structura care a fost construită pentru ca afacerea să aibă succes. Cu toate acestea, și pentru că include detalii complexe și foarte tehnice, documentul poate fi elaborat de proprietarii afacerii cu ajutorul unor profesioniști din domenii critice, cum ar fi cel financiar, de marketing sau al managerilor de proiect.

## 1.1. De ce să creăm un plan de afaceri?

Există mai multe beneficii care contribuie la importanța creării unui plan de afaceri. Unele dintre cele mai relevante sunt: este un instrument de reducere a riscurilor. Este un instrument de comunicare între antreprenor și el însuși; după ce a fost realizat, planul de afaceri indică căi noi; este un spațiu în care greșelile sunt mai ieftine și este un instrument de comunicare între antreprenor și partenerii săi. Tabelul 1 ajută la sintetizarea acestora.

Tabelul 1 Beneficiile planului de afaceri.

<b>Beneficiile planului de afaceri</b>	<b>Caracteristici</b>
Este un instrument de reducere a riscurilor	Prin realizarea Planului de afaceri, antreprenorul studiază viabilitatea unui produs sub toate aspectele.
Este un instrument de comunicare între antreprenor și el însuși	- Da, este un instrument de reflecție asupra întreprinderii: merită? - Este afacerea la care am visat? - Este o modalitate de evaluare a ideii de afaceri
După ce a fost realizat, Planul de afaceri indică căi noi	Printre ele, chiar și renunțarea la idee.

Este un spațiu în care greșelile sunt mai ieftine	Pe hârtie sau pe un ecran de calculator
Este un instrument de comunicare între antreprenor și partenerii săi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- parteneri</li> <li>- colaboratori</li> <li>- investitori</li> <li>- bănci</li> <li>- agenții guvernamentale de promovare și finanțare</li> <li>- etc.</li> </ul>

Surse: Finch (2013) și Saraiva (2015)

### Să recapitulăm ...

.... un plan de afaceri trebuie stabilit pentru a identifica oportunitățile și amenințările, în timp ce sprijină deciziile care trebuie luate pentru a obține succesul. De asemenea, trebuie să fie un instrument care să îi permită antreprenorului să condenseze informațiile obținute pe piață și despre aceasta; să sensibilizeze partenerii și investitorii; și să evalueze diferitele influențe de mediu (contextuale) asupra noii sale afaceri, putând astfel să minimizeze riscul acesteia.

## 1.2. Ce este un plan de afaceri bun? Ce definește succesul implementării acestuia?

Un plan de afaceri va fi dificil de evaluat și/sau de implementat dacă nu este Simplu, Obiectiv, Realist și Complet – trebuie să dezvăluie supraveghere și angajament pentru implementare.

**Având în vedere acest scenariu, este important să răspundem la câteva întrebări simple (Finch, 2013; Saraiva, 2015)**

→ Este planul simplu? Este ușor de înțeles și de executat? Își transmite conținutul într-o manieră ușoară și practică?

Acest lucru ajută la asigurarea faptului că planul de afaceri poate fi înțeles de toți cei care îl citesc, fie că sunt clienți sau chiar viitori parteneri de afaceri.

→ Este planul obiectiv? Sunt obiectivele sale concrete și măsurabile? Include acțiuni și activități specifice, fiecare cu termene limită, persoane responsabile și bugete detaliate?

Acest lucru ajută la garantarea faptului că acțiunile se desfășoară în conformitate cu ceea ce a fost definit. Prin urmare, chiar dacă lucrurile nu merg exact conform planului, proprietarii afacerii își pot păstra concentrarea și motivele care i-au făcut să devină antreprenori.

→ Include un model financiar solid și bine fundamentat?

Acest aspect devine relevant mai ales atunci când proprietarii de afaceri încearcă să obțină fonduri sau caută parteneri de afaceri. Dacă aceștia văd neconcordanțe în planul de afaceri, s-ar putea să nu se simtă stimulați să investească.

→ Este planul realist? Include toate elementele necesare?

Unele planuri de afaceri implică idei care sunt greu de pus în practică. Ceea ce nu înseamnă că sunt imposibil de realizat. De aceea, planul de afaceri trebuie să fie logic și complet, ajutându-i pe toți cei implicați să creadă în ideea de afaceri.

### 1.3. Cum pot crea un plan de afaceri?

În general, un plan de afaceri urmează o structură de bază, care poate fi apoi mai mult sau mai puțin dezvoltată de fiecare antreprenor. Principalele etape privind crearea unui plan de afaceri sunt (Finch, 2013):

1. Sumar executiv
2. Istoricul companiei și/sau al promotorilor
3. Studiu de piață
4. Poziționarea proiectului
5. Analiza produsului și a proiectului
6. Strategia comercială
7. Managementul și controlul afacerilor
8. Investiții necesare
9. Modelul și proiecțiile financiare

#### Sumar executiv

---

Rezumatul executiv reprezintă primul capitol al planului de afaceri, deși poate fi redactat la sfârșit, atunci când au fost adunate toate informațiile relevante.

Este probabil cel mai important dintre toate, deoarece reprezintă prima opinie pentru investitori și poate determina din start interesul acestora pentru afacere. Cu alte cuvinte, dacă nu este clar și interesant, poate descuraja investitorii să citească restul planului.

În mod ideal, trebuie să rezume în cel mult 500 de cuvinte întregul plan, care va fi mai detaliat în capitolele următoare. De asemenea, trebuie să aveți în vedere că cele câteva pagini ale rezumatului executiv trebuie să conțină cel mai puternic și mai convingător mesaj din întregul document. Prin urmare, trebuie folosite doar cele mai importante cifre pentru ca prezentarea proiectului să fie cât mai puternică.

## Țineți minte!

Acestea sunt punctele esențiale asupra cărora trebuie să vă concentrați în rezumatul executiv:

- Care este numele afacerii și domeniul său de activitate?
- Care este declarația de misiune?
- Care este domeniul de activitate al afacerii și piața potențială pentru produsele sale?
- De ce este o propunere inovatoare și câștigătoare? (Care este propunerea de valoare?)
- Ce resurse, umane și financiare, sunt necesare pentru a începe activitatea?
- Care este intervalul de timp preconizat pentru a începe să înregistreze profituri?
- Care sunt punctele tari și punctele slabe ale proiectului?
- Care sunt referințele și experiența relevantă a autorilor de proiect pentru acest proiect specific?

## Istoricul societății și/sau al promotorilor

---

Trebuie prezentat istoricul societății sau experiența de afaceri a antreprenorului. De asemenea, trebuie să includă modul în care a apărut ideea proiectului și motivul pentru care a fost creată compania.

Atunci când scrieți istoricul, trebuie să luați în considerare următoarele elemente:

- Cum a apărut proiectul și cum a fost introdus în companie. Dacă este vorba de o companie nouă sau nu și, în caz afirmativ, de ce s-a decis crearea acesteia;
- Cum poate contribui experiența anterioară a antreprenorilor la succesul proiectului? Au experiență în management? Au cunoștințe aprofundate în domeniul de activitate? → acest lucru permite să se evidențieze valoarea antreprenorilor;
- Care sunt punctele forte și punctele slabe ale proiectului din perspectiva promotorilor săi? → în această etapă poate fi inclusă o scurtă analiză a proiectului de fiecare antreprenor, care să ofere viziunea acestora.

În afară de nume, formă juridică etc., o întreprindere este definită, în esență, de misiunea sa de afaceri. Într-un fel, este punctul de plecare pentru definirea obiectivelor fundamentale ale întreprinderii.

Prin urmare, Declarația de misiune este o declarație globală care definește obiectivele generale ale întreprinderii, exprimând scopurile fundamentale ale managementului în ansamblul său, oferind liniile generale de dezvoltare.

Scopul principal al acestei declarații este de a oferi un răspuns la întrebare: "de ce există compania?", precum și de a le oferi angajaților și partenerilor o idee clară despre ce reprezintă

compania, punând în valoare obiectivele sale pe termen lung și explicând modul în care performanța sa trebuie să fie orientată spre atingerea acestor obiective.

## Studiul pieței

---

Piața este "arena" în care se vor desfășura planurile companiei. Este foarte important să se definească piața pentru noul produs în ceea ce privește dimensiunea, stadiul de dezvoltare, tipurile de clienți și concurenții.

### **Câți clienți există și care este influența lor pe piață?**

Dimensiunea pieței sau consumul anual al produsului va fi definit în funcție de domeniul de aplicare al proiectului avut în vedere. Dimensiunea pieței poate fi evaluată prin nivelul de consum al produsului într-un oraș, țară, grup de țări specifice sau la nivel mondial sau, alternativ, în segmente de clienți bine definite, cu anumite caracteristici.

Între timp, atunci când încercați să definiți și să descrieți o piață ipotetică pentru un produs care nu există încă, veți depinde în întregime de previziuni. Aceste previziuni se pot baza pe consumul aceluiași produs într-un alt oraș sau altă țară sau, alternativ, pe consumul unui segment de piață cu caracteristici foarte specifice.

În acest scenariu, scopul este de a determina dimensiunea, stadiul de dezvoltare și caracteristicile celor care sunt susceptibili să cumpere noul produs sau serviciu. În același timp, permite identificarea și definirea profilului concurenților. În această etapă a planului de afaceri și dacă dimensiunea proiectului o justifică, compania poate recurge la sprijinul unor profesioniști sau companii specializate în studii și analize de piață.

### **Unde puteți găsi date relevante, concrete și credibile?**

În scenariul în care nu aveți nevoie de ajutorul altora pentru a studia piața, ați putea găsi date relevante, concrete și credibile în următoarele opțiuni:

- Consultați asociațiile de afaceri și alte entități care analizează și monitorizează piețele relevante pentru ideea/produsul dumneavoastră
- Căutați publicații specializate.
- Cereți entităților financiare să furnizeze informații publice despre piața respectivă și despre companiile de pe aceasta.

### **Rețineți!**

Analiza de piață subiacentă este esențială în două scopuri:

- Să fundamenteze viabilitatea de bază a ideii/produsului în cauză;
- Să transpună cunoștințele specifice ale promotorilor despre aceasta/acesta, unul dintre factorii fundamentali pentru investitorii potențiali.

## Poziționarea proiectului

---

Este important ca planul de afaceri să descrie situația actuală a proiectului, cele mai recente rezultate comerciale și obiectivele deja atinse. Aceste informații au scopul de a transmite încredere investitorilor, arătându-le că proiectul este deja în curs de dezvoltare și că există deja sarcini îndeplinite cu succes și în conformitate cu așteptările.

În cazurile în care nu există rezultate comerciale care să fie prezentate (deoarece produsul sau serviciul nu a fost încă comercializat, atunci când vorbim despre un plan de înființare), este evident că nu este posibil să se bazeze credibilitatea și soliditatea pe istoricul companiei.

În acest caz, va fi necesar să se pună accentul pe palmaresul partenerilor săi fondatori (de ex. experiența în afaceri anterioare) și pe capacitatea acestora de a-și asuma riscurile care decurg din ceea ce își propun să facă și de a pune în aplicare planurile definite.

## Analiza produsului și a proiectului

---

În această etapă, trebuie să prezentați Propunerea unică de valoare a proiectului. Faceți acest lucru abordând, în principal, patru aspecte: prezentarea produsului/serviciului; rezumatul activităților care urmează să fie dezvoltate; punctele critice în dezvoltarea proiectului; și descrierea procesului de producție/prestare a serviciului

### **Prezentarea produsului/serviciului**

În această secțiune trebuie să răspundeți la întrebările legate de "ce este produsul sau serviciul" și "de ce îl va cumpăra toată lumea". De asemenea, trebuie să decideți dacă produsul/serviciul dumneavoastră va fi de tip "market pull" sau "product push".

Produsul de tip "Market Pull" este definit ca fiind conceput ca urmare a unei nevoi de piață identificate și nesatisfăcute. În timp ce tipul "Product Push" se naște ca urmare a unei invenții sau a unei dezvoltări pentru care se solicită o cerere.

### **Rezumatul activităților care urmează să fie desfășurate**

În acest moment, trebuie să descrieți etapele de dezvoltare a proiectului, în special obiectivele principale care au fost deja atinse.

De asemenea, trebuie descrise toate activitățile necesare pentru lansarea produsului, inclusiv toate acțiunile necesare pentru realizarea acestora. Este esențial să fiți realist și să luați în considerare toate dificultățile posibile, astfel încât aceste fapte să poată fi transpuse în proiecțiile financiare.

De asemenea, trebuie să se ia în considerare timpul alocat fiecărei activități, cu și fără constrângeri, și să se considere ca timp efectiv suma celor două. Este important să se rezerve întotdeauna timp și efort suplimentar (20% din total) pentru probleme și abateri neprevăzute - așa-numita marjă de risc de implementare.

### **Puncte critice în dezvoltarea proiectului**

Trebuie menționate aspectele critice ale dezvoltării proiectului, i.e. aspectele care pot condiționa dezvoltarea proiectului, ceea ce trebuie să le permită promotorilor să pregătească, chiar dacă nu în scris, planuri de urgență (i.e., cum să acționeze în cazul în care apar situații neprevăzute) pentru a minimiza riscurile proiectului.

### **Descrierea procesului de producție/prestării serviciilor**

Trebuie să elaborați o descriere detaliată a tuturor componentelor esențiale pentru demararea și/sau lansarea proiectului și desfășurarea acestuia în timp. În același timp, strategiile trebuie să fie puse în balanță cu necesitatea de a atinge un nivel suficient de ridicat de producție și calitate pentru a satisface clienții.

În acest punct, investitorii potențiali vor dori să verifice dacă s-a ajuns la un compromis bun între restricția de capital necesară și soluțiile alese și să analizeze dacă aceste soluții ar putea duce la probleme de producție și de aprovizionare cu materii prime/resurse importante atunci când întreprinderea își începe activitatea.

### **Strategia comercială**

---

Această etapă constă în demonstrarea modului în care întreprinderea își va prezenta proiectul pe piață. Este compusă din două etape: stabilirea unui preț pentru produs; și elaborarea designului procesului de vânzare (marketing).

#### **Etapa 1: Stabilirea unui preț pentru produs**

Dacă creați un produs complet nou, acest proces este mai dificil. Cu toate acestea, este posibil să stabiliți un preț bazat pe valoarea adăugată pe care produsul o va oferi consumatorului dumneavoastră.

## *Cum se stabilește prețul?*

Prin agregarea tuturor costurilor asociate cu producția, comercializarea și distribuția produsului pe o bază unitară, creai valoarea minimă pentru produs.

Aceasta este valoarea pornind de la care trebuie să stabiliți apoi valoarea finală pe baza marjelor tipice ale pieței sau a analizei valorii adăugate percepute de client.

## **Etapa 2: Proiectarea procesului de vânzare (Marketing)**

Această etapă trebuie să înceapă de îndată ce proiectarea componentelor operaționale este finalizată și prețul este stabilit.

În acest context, Marketingul acționează ca procesul prin care se identifică și se cuantifică nevoile clientului și se definește o strategie clară pentru satisfacerea acestora, implicând, dacă este posibil, profesioniști cu experiență în acest domeniu.

După definirea strategiei de Marketing, trebuie definite și implementate circuitele și canalele de vânzare care stau la baza procesului de comunicare cu potențialul cumpărător.

Trebuie creat un plan care să contemple acțiunile care trebuie dezvoltate, forțele de vânzare care trebuie implicate, distribuitorii, agenții, formele de consiliere și producția de mijloace publicitare adecvate.

## **Gestionarea și controlul afacerii**

---

Atunci când elaborați această etapă, trebuie să aveți în vedere că trebuie să demonstrați potențialilor creditori că afacerea va fi controlată corespunzător din momentul în care va fi demarată.

Va trebui să se întocmească rapoarte periodice, care sunt utile atât pentru managementul întreprinderii, cât și pentru terți, cum ar fi auditorii, inspectorii fiscali și băncile. Rețineți că există o tendință puternică a IMM-urilor de a devaloriza acest tip de documentație, limitându-se la cerințele legale minime. Încercați să nu faceți asta!

Un sistem adecvat de guvernare și control - ajustat la dimensiunea fiecărei companii - este o componentă esențială a valorii companiei și/sau a proiectului respectiv. Acest lucru se datorează faptului că managerii noii companii trebuie să știe/poată să determine care sunt indicatorii de succes pentru fiecare dintre sectoarele companiei.

În plus, departamentele trebuie să fie instruite să colecteze informații relevante la intervale adecvate și să prezinte rezultatele într-un mod simplu, dar relevant, pentru a face ușor de înțeles ceea ce se întâmplă la un moment dat. Aceste informații, care trebuie să fie clare și ușor de utilizat, trebuie să permită luarea de măsuri în timp util pentru a corecta situațiile care o impun.



Cele trei domenii fundamentale în care controlul este esențial încă de la început și în care trebuie să se concentreze cea mai mare atenție sunt:

- Vânzări
- Producție
- Informații financiare

## Investițiile necesare

---

În acest moment trebuie să se furnizeze informații și consiliere cu privire la structurile potențiale de finanțare. Dacă sunteți în căutarea de investiții, principalele opțiuni disponibile sunt finanțarea prin capitaluri proprii (de promotori sau terți, cum ar fi organizațiile de capital de risc) sau finanțarea prin împrumuturi, care poate lua diferite forme de datorie: obligațiuni, împrumuturi pe termen scurt și pe termen lung, titluri comerciale de valoare, etc.

### **Rețineți!**

Atunci când alegeți formele potențiale de finanțare, va fi necesar să specificați care este cerința de capital de bază și fondurile necesare pentru achiziționarea de spații, echipamente și toate tipurile de investiții inițiale necesare.

În plus, trebuie specificată perioada de finanțare și dacă această investiție poate fi eșalonată sau dacă trebuie făcută într-o sumă forfetară + modalitatea de rambursare. De asemenea, trebuie specificată componenta de finanțare asigurată de promotori.

## Modelul și proiecțiile financiare

---

Proiecțiile financiare de bază (proiecțiile privind vânzările, fluxul de numerar și rentabilitatea) vor fi ultimul element vital în determinarea viabilității și atractivității ideii dumneavoastră pentru parteneri și investitori potențiali.

### **Proiecții privind vânzările**

Sprijinite de informațiile furnizate în capitolele anterioare privind piața și strategia de afaceri, proiecțiile de vânzări trebuie să indice un volum de comenzi preconizat și o creștere a pieței.

### **Proiecții privind fluxul de numerar**

Proiecțiile privind fluxul de numerar estimează poziția netă lunară de numerar, pe baza încasărilor, plăților și costurilor prevăzute în secțiunile anterioare. Scopul este de a asigura

investitorii că întreprinderea va fi capabilă să își finanțeze propria activitate fără a fi prea vulnerabilă la condițiile de plată ale clienților.

### **Proiecții privind pragul de rentabilitate**

Atunci când valoarea veniturilor depășește valoarea costurilor, compania începe să obțină profit. Investitorii vor dori să știe unde se află acest punct și în ce etapă de dezvoltare a proiectului se pot baza pe el, pentru a evalua dacă afacerea este atractivă.

Pentru un plan de afaceri mai complet, trebuie elaborate diverse scenarii de prag de rentabilitate, pe baza diferitelor proiecții ale costurilor variabile. Scopul este de a face investitorii să conștientizeze scenariile limită dincolo de care afacerea nu mai este viabilă (analiză de sensibilitate).

## **1.4. Planul de afaceri și ICC**

Este recunoscut faptul că întreprinderile culturale și creative rezistă unor imperative de active și probleme de dezvoltare neîncetate, ceea ce este adesea corelat cu cerința oamenilor de afaceri din aceste firme de a supraveghea, în același timp, latura inventivă a comerțului și un set complex de conexiuni cu un lanț valoric articulat (Landoni, P. et al., 2020).

Să luăm, de exemplu, firmele din cadrul industriei cinematografice și muzicale. Acestea sunt implantate într-o organizare complexă de conexiuni și interacționează adesea cu producătorii, studiourile, comercianții și furnizorii de active legate de bani. Cu toate acestea, vizionarii de afaceri din aceste firme au, în mod obișnuit, o bază inventivă, astfel încât sunt, din câte se știe, mai curioși în ceea ce privește punctele de vedere imaginative ale comerțului, lipsesc capacitățile administrative, precum și un dialect comun care să le permită să se asocieze eficient cu diferiți parteneri (Landoni, P. et al., 2020).

În acest context, problemele legate de definirea modelului de afaceri în cadrul ICC pot apărea din motive, cum ar fi:

- Există o nevoie de inovare constantă, de-a lungul mai multor etape ale ciclului de viață al afacerii – ceea ce poate cauza presiunea de a se schimba periodic în funcție de Piață, și nu în funcție de procesul implicat în crearea de produse și servicii culturale; sau,
- Lipsa și/sau neînțelegerea limbajului utilizat în sectorul cultural - Organizațiile culturale și artistice afirmă adesea că nu sunt întreprinderi – prin urmare, regulile de afaceri sunt dificil de implementat de către acestea.

Procesul de antreprenoriat este ușor diferit pentru antreprenorii din ICC, deoarece aceștia au un profil, motivații și obiective diferite de cele ale antreprenorilor "tradiționali". Prin urmare,

una dintre modalitățile prin care această problemă ar putea fi abordată rezidă într-o posibilă inovare privind structurile modelelor de afaceri în sine (Schiuma & Lerro, 2017). Altele ar putea proveni din procesele de inovare deschisă sau chiar din procesele de creare de întreprinderi (Werthes, Mauer, & Brettel, 2018).

*Vă rugăm să faceți exercițiul 1: Importanța planului de afaceri*

*Etichete pentru Unitatea 1: Planul de afaceri*

*Plan de afaceri, Crearea planului de afaceri, ICC*

## 2. Vindeți-vă ideea: Faceți o prezentare!

---

Prezentarea trebuie să fie rapidă, făcută de obicei pentru a "vinde" ceva sau o idee unei anumite persoane (Amaral, 2019). De asemenea, prezentarea trebuie să fie scurtă și directă, cu scopul de a vinde ideea start-upul dumneavoastră către un potențial investitor.

Atunci când vă pregătiți pentru o prezentare și o susțineți, este important să evidențiați cele mai relevante aspecte ale companiei dumneavoastră, cum ar fi (Amaral, 2019):

- Care este problema pe care doriți să o rezolvați?
- Cum este piața?
- Care este elementul diferențial al companiei dumneavoastră ?
- Cine sunt profesioniștii care vă alcătuiesc echipa?

Pare o sarcină rezonabil de simplă, nu-i așa? Dar realizarea unei prezentări implică multe aspecte, cum ar fi capacitatea de a explica propunerea ta într-un mod clar și obiectiv posibililor dumneavoastră viitori investitori și cum anume vreți să folosiți capitalul pe care l-ați putea obține. Dar cum să redactați o prezentare eficientă?

### 2.1. Cum se redactează o prezentare eficientă?

Atunci când redactați prezentarea perfectă, trebuie să știți exact ce aveți de gând să faceți. Trebuie să definiți care sunt pașii următori pentru start-upul dumneavoastră și de ce fel de investiție aveți nevoie. Astfel, este imperativ să explicați clar problema și soluția pe care o propuneți și/sau pe care încercați să o implementați pe piață. În acest context, este esențial să studiați foarte bine piața în care se inserează afacerea dumneavoastră; să cunoașteți indicatorii principali metrici pentru tipul dumneavoastră de companie și, dacă este posibil, să aveți cifre încurajatoare; să realizați un material de suport bun care să vă ajute atât pe dumneavoastră, cât și pe publicul dumneavoastră în momentul prezentării; și să fiți mereu obiectiv! (Amaral, 2019; Stell, 2006)

Să știți ce nu trebuie să faceți este, de asemenea, o modalitate excelentă de a începe o prezentare. Cele mai frecvente erori în timpul prezentării unui pitch sunt: nepregătirea, problema prost definită și lipsa de obiectivitate. Soluția pentru nepregătire poate părea evidentă, dar s-ar putea să nu fie atât de ușor să vă pregătiți. De exemplu, este nevoie de multă cercetare. Așadar, studiați bine despre piața pe care se află start-upul dumneavoastră, precum și despre publicul său țintă. Cunoașteți-vă temeinic compania și care sunt cifrele relevante ale tracțiunii sale, acest lucru este esențial (Amaral, 2019; Stell, 2006).

Pentru a evita aspectele legate de probleme prost definite, trebuie să vă asigurați că știți cum să descrieți problema/durerea pe care start-upul dumneavoastră își propune să o rezolve. Nu

Întotdeauna când soluția este clară, problema este la fel de evidentă, cu atât mai mult pentru persoanele care, de multe ori, nu sunt în domeniu sau care nu au experimentat acest tip de problemă. Pentru a combate lipsa de obiectivitate, trebuie să pregătiți o prezentare care să meargă direct la subiect. Nu tergiversați! Pentru a face acest lucru, este important să vă organizați și să vă structurați prezentarea. În primul rând, stabiliți punctele cheie ale prezentării dumneavoastră (problemă, soluție, piață, tracțiune, printre altele), iar apoi, dezvoltați o narațiune care să le conecteze în ordinea corectă pe care ați vizualizat-o (Amaral, 2019; Stell, 2006).

## 2.2. Cum să oferiți prezentarea perfectă?

O prezentare de succes poate fi structurată urmând aceste etape (Amaral, 2019; Stell, 2006):

- **Etapa 0:** Prezentarea personală a antreprenorului (antreprenorilor).
- **Etapa 1:** Prezentarea contextului în care se inserează ideea dumneavoastră de afaceri și explicația faptului că în acest context există o problemă "mare" care nu a fost încă (bine) rezolvată.
- **Etapa 2:** Prezentarea produsului sau serviciului dumneavoastră
- **Etapa 3:** Prezentarea strategiei dumneavoastră de afaceri pentru a vinde produsul (serviciul) cât mai profitabil posibil.
- **Etapa 4:** Prezentarea rezultatelor financiare preconizate (venituri, profit, flux de numerar net) pentru următorii cinci ani.
- **Etapa 5:** Prezentarea nevoilor de investiții și a modului în care intenționați să aplicați resursele.
- **Etapa 6:** Păstrați-vă avantajele competitive/comparative la final.

În Etapa 0, se recomandă să faceți o prezentare personală a antreprenorului (antreprenorilor). Țineți cont de faptul că vindeți ideea unor oameni, să le spuneți numele este aproape obligatoriu în acest context. Cu toate acestea, dacă experiența antreprenorului (antreprenorilor) în afaceri este irelevantă sau inexistentă, puteți sări direct la etapa 1.

Atunci când vă aflați în Etapa 1, trebuie să prezentați contextul în care se încadrează ideea dumneavoastră de afaceri și să explicați că în acea realitate există o problemă "mare" care nu a fost încă (bine) rezolvată. În cadrul unor prezentări mai lungi (de 10-15 minute), puteți oferi mai multe detalii, să explicați cum se rezolvă problema și de ce nu este încă (bine) rezolvată. În această etapă, obiectivul este să obțineți patru "da-uri" din partea investitorului: Da, contextul există. Da, problema există în acest context. Da, problema este "mare". Da, problema nu este (bine) rezolvată. Până în acest moment, investitorul va "gândi" aceste "da-uri" fără semnul exclamării. El/ea se poate gândi: Este bine. Știu asta.

În următoarea Etapă (Etapa 2) este momentul să vă prezentați produsul sau serviciul. Scopul aici este de a obține un „al cincilea da”: Da, produsul (serviciul) dumneavoastră este ideal pentru a rezolva problema (bine)! Reamintire rapidă: prezentarea super rapidă este o versiune ultra-sumară a pașilor 1 și 2.

Atunci când vă prezentați strategia de afaceri pentru a vinde produsul (serviciul) cât mai profitabil posibil, vă aflați în mod clar în Etapa 3. În mod ideal, un „al șaselea și al șaptelea da” din partea investitorului trebuie să fie aici: Da, strategia are sens. Da, afacerea pare destul de profitabilă!

În consecință, în Etapa 4 trebuie să prezentați rezultatele financiare preconizate (venituri, profit, flux de numerar net) pentru următorii cinci ani. În acest moment, dumneavoastră și ideea dumneavoastră trebuie să păreți de încredere în ochii investitorilor. Prin urmare, este recomandabil să prezentați trei scenarii pentru rezultatele financiare: unul mai optimist, unul realist și unul pesimist. Dacă aveți succes, trebuie să se obțină un „opt da”: Da, proiecțiile au sens. Ceea ce poate însemna, de asemenea, că: Da, pare a fi o mare oportunitate de investiție!

În cea de-a cincea Etapă este momentul să vă prezentați nevoia de investiții și modul în care intenționați să aplicați fondurile. Subliniați faptul că nu numai banii sunt relevanți pentru întreprindere, ci și că abilitățile pe care le vor aduce investitorul (investitorii) sunt esențiale pentru dezvoltarea acesteia. În consecință, obiectivul aici este de a obține un „al nouălea da” din partea investitorului (investitorilor): Da, investiția are sens!

În cea de-a șasea și ultima etapă, trebuie să evidențiați avantajele competitive/comparative ale întreprinderii. Astfel, este important să prezentați informații care să îi facă pe investitori să dorească să investească în dumneavoastră. De asemenea, este esențial să clarificați că mai există și alte „detalii”, cum ar fi o echipă de antreprenori cu competențe pentru a executa strategia de afaceri, brevete, parteneriate deja încheiate, clienți renumiți care pot facilita vânzări noi, etc. În acest moment, este important să încheiați prezentarea demonstrând că întreprinderea este pe drumul cel bun, încercând, în același timp, să obțineți ultimul și „al zecelea da” din partea investitorului: Da, este o mare oportunitate de investiție și vreau să vorbesc personal cu acești oameni!

### 2.3. Tipuri de prezentare

Etapele care au fost descrise pentru a oferi prezentarea perfectă pot fi ajustate în funcție de timpul pe care trebuie să îl oferiți. Prin urmare, cu cât aveți mai mult timp la dispoziție, cu atât mai minuțios trebuie să fiți (Stell, 2006). În Tabelul 2 sunt prezentate diferite tipuri de prezentare.

Tabelul 2 Tipuri de prezentare

	<b>1 Minut</b>	<b>3 - 5 minute</b>	<b>7 - 10 minute</b>	<b>Până la 20 de minute</b>
<b>Focus</b>	Obiectivitate	Aprofundarea datelor	Pregătirea materialelor de suport de calitate	Păstrarea atenției publicului
<b>Subiecte principale</b>	Puncte de bază (problemă, soluție, public și diferențial)	+ echipa, creșterea și piața	+ proiecții financiare	+ Narațiuni obiectivă și intrigantă
<b>Material de suport</b>	Nu	Depinde (dacă este o prezentare scurtă și obiectivă, da!)	Da	Da

## Prezentarea de 1 minut

Cunoscută și sub numele de prezentare super rapidă (asemănător unei conversații super rapide când prinzi investitorul potențial în lift). Dacă folosești acest tip, trebuie să faci afacerea să sune interesant pentru investitor până la punctul în care acesta să vrea să afle mai multe despre compania dumneavoastră și, eventual, să vă roage să îi trimiteți un e-mail cu mai multe detalii. Nu uitați să acordați mai multă atenție scopului întreprinderii, problemei pe care își propune să o rezolve, publicului țintă și de ce este diferită de toate celelalte de pe piață. În consecință, cel mai bine este să aveți și banii să faceți ce v-ați angajat să faceți!

## Prezentarea de 3 – 5 minute

Timpul suplimentar de acest tip vă oferă șansa de a intra în specificul afacerii dumneavoastră. Astfel, dezvoltați mai clar punctele de bază (problema, soluția, publicul și diferențialul), aprofundând în același timp explicația cu date relevante despre fiecare dintre ele.

Creșterea companiei dumneavoastră este, de asemenea, un factor indispensabil. Trebuie să știți care sunt indicatorii care contează în industria dumneavoastră. Este, de asemenea, momentul să vorbiți despre alți doi factori super importanți: dimensiunea pieței și echipei dumneavoastră. În ceea ce privește piața, este bine să precizați că sunteți informat cu privire la nișa companiei dumneavoastră și că știți exact cu cine concurați, altfel ați putea da o impresie greșită și l-ați putea face pe investitor să renunțe la compania dumneavoastră. În același timp, echipa trebuie să fie echilibrată. Nu este suficient să aveți doar profesioniști în domeniul tehnologiei, ci este important să arătați că există complementaritate și sprijin în domeniul precum afaceri, marketing și vânzări și dezvoltare.

## Prezentarea de 7 - 10 minute

Având mai mult timp pentru prezentare, puteți investi în materiale de suport, cum ar fi software de prezentare, printre altele. Dacă folosiți un software de prezentare, trebuie să folosiți foarte puțin text pe diapozitive, de preferință cu un font mare.

Dar nu toate materialele de suport trebuie să fie scurte în text, la urma urmei, după prezentarea propriu-zisă, urmează de obicei runda de întrebări. Aici puteți pregăti câteva diapozitive cu câteva întrebări și răspunsuri scrise. Acest lucru arată de obicei investitorilor că sunteți pregătit și că ați făcut un efort suplimentar.

În cele mai multe cazuri, este, de asemenea, interesant să adăugați proiecții financiare la prezentare. Prin urmare, pregătiți, cu atenție, date referitoare la mediul micro și macro al întreprinderii, într-un mod care să vă susțină ideea și să îi liniștească pe investitori cu privire la decizia lor de a vă sprijini pe dumneavoastră și compania.

## Prezentarea până la 20 minute

Atunci când folosiți prezentarea de 20 de minute, trebuie să țineți cont de faptul că trebuie să păstrați atenția publicului pe tot parcursul timpului de expunere. Pentru a putea face acest lucru și a depăși distragerile, care apar, de obicei, și afectează consistența prezentărilor, pe lângă datele și aprofundarea subiectelor deja abordate, este interesant să spuneți o poveste. La urma urmei, de ce este acest startup atât de important pentru dumneavoastră ? Și de ce trebuie să fie important pentru investitorii dumneavoastră ?

Amintiți-vă că într-o prezentare este esențial să fiți obiectiv, așa că nu vă pierdeți în povestire: trebuie să știți unde vreți să ajungeți. Dar la ce anume este atent un investitor atunci când vede o prezentare? Nu există un răspuns exact la această întrebare, deoarece acest lucru variază de la persoană la persoană. Încă o dată, este esențial să vă arătați entuziasmul și pasiunea pentru ideea dumneavoastră, precum și faptul că sunteți pregătit pentru următoarea etapă și că vă dezvoltați cu sprijinul investitorilor.

*Vă rugăm să faceți exercițiul 2: Prezentare perfectă!*

*Etichete pentru Unitatea 2: Prezentare*

*Prezentare, tipuri de prezentare.*

*Vă rugăm să faceți exercițiul 3: Verificări rapide!*

*Etichete: Auto-evaluare*



## Referințe

---

Amaral, N. (2019). *Impacto: como comunicar em público*. Lisboa: Arena

---

ClydeBan Business (2016). *Business Plan QuickStart Guide: The Simplified Beginner's Guide to Writing a Business Plan*. ClydeBan Media

---

Bessant, J. & Tidd, J. (2015). *Innovation and entrepreneurship* (3rd ed). John Wiley & Sons

---

Finch, B. (2013). *How to Write a Business Plan*. Smartbook.

---

Landoni, P. et al. (2020). Business model innovation in cultural and creative industries: Insights from three leading mobile gaming firms. *Technovation*, 92-93, <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2019.102084>

---

Lee-Ross, D. & Lashley, C. (2009). *Entrepreneurship and Small Business Management in the Hospitality Industry*. Elsevier

---

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons

---

Saraiva, J. M. (2015). *Empreendedorismo. Do conceito à aplicação, da ideia ao negócio, da tecnologia ao valor* (3ª ed). Imprensa da Universidade.

---

Schiuma, G., Lerro, A. The business model prism: managing and innovating business models of arts and cultural organisations. *Journal of open Innovation*, 3, 13 (2017). <https://doi.org/10.1186/s40852-017-0066-z>

---

Stell, J. (2006). *Perfect Pitch: The Art of Selling Ideas and Winning New Business*. John Wiley & Sons.

---

Werthes, D., Mauer, R., Brettel, M. (2018). Understanding challenges and entrepreneurial self-efficacy during venture creation for entrepreneurs in cultural and creative industries. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 33(2), 265-289. DOI: 10.1504/IJESB.2018.090139

---

## Mulțumiri

---

Aceste module de formare reprezintă un rezultat al proiectului **FENICE** și al parteneriatului său dedicat. Partenerii **FENICE** au contribuit cu expertiza și feedbackul lor valoros. Autorii doresc, de asemenea, să mulțumească participanților la studiul de caz prezentat.