

## SCRIPT pentru prezentarea din cadrul webinarului ”ANTREPRENORIAL PE TIMP DE CRIZĂ”

**Prezentator Sergiu MOCAN, Trainer-expert**

Tema WEBINAR: Adaptarea strategiei generale și activității operaționale

### **Plan prezentare:**

- 1) Comunicarea de afaceri, marketing și PR în situații de criză severă.
  - a) Comunicarea de afaceri pe timp de criză
  - b) Adaptarea strategiei de Marketing
  - c) Relații cu publicul - PR
- 2) Participarea IMM-urilor la licitațiile publice: din oportunitate în succes.
  - a) Cadrul juridic aferent licitațiilor publice
  - b) Procesul de pregătire și participare la licitații
  - c) Succesul durabil: portofoliu și reputație
- 3) Creștem rezistența afacerii pe timp de criză.
  - a) Cum ne adaptăm la schimbarea cadrului general și cererii pe piață
  - b) Cum ne adaptăm la noile modele și canale de distribuție
  - c) Tactici de fortificare a activității operaționale

### **Cadrul legislativ:**

LEGE Nr. 131 din 03-07-2015 privind achizițiile publice

LEGE Nr. 845 din 03-01-1992 cu privire la antreprenoriat și întreprinderi

LEGE Nr. 179 din 21-07-2016 cu privire la întreprinderile mici și mijlocii

LEGE Nr. 1227 din 27-06-1997 cu privire la publicitate

LEGE Nr. 287 din 15-12-2017 contabilității și raportării financiare

CODUL CIVIL AL REPUBLICII MOLDOVA

### **SCRIPT**

#### **1) Comunicarea de afaceri, marketing și PR în situații de criză severă.**

**Definiție:** CRIZA este un eveniment în mare parte neașteptat, care periclitează funcționarea obișnuită a unei afaceri, având ca rezultat un impact negativ asupra companiei și imaginii acesteia.

Pentru a putea reacționa prompt și corespunzător la provocările create de o criză antreprenorului trebuie în primul rând să aprecieze corect cu ce fel de criză se confruntă, astfel ca să poată mobiliza resurse disponibile și să adapteze strategia de afaceri la noul mediu.

Crizele de care se poate ciocni un antreprenor se pot clasifica în primul rând după aria de afectare, astfel fiind identificate 3 tipuri de crize:

**CRIZĂ organizațională** – afectează de obicei doar activitatea companiei și în oarecare măsură pe cei care sunt în relații de afaceri cu compania.

Crizele organizaționale apar ca urmare a unor Incidente sau a unor Urgențe în cadrul proceselor desfășurate de antreprenor.

Incidentul este o întâmplare relativ minoră, un eveniment intrat în rutina zilnică, dar care, nerezolvat, poate conduce la o criză organizațională. De exemplu, un incendiu, defectarea unor utilaje sau instalații etc. Deși necesită resurse pentru un răspuns adecvat, ele sunt controlabile.

În timp ce incidentul este în curs de rezolvare, activitățile normale ale companiei se pot

desfășura în continuare. Controlul asupra situației și stabilitatea afacerii rămân la cote înalte dacă incidentele se rezolvă conform așteptărilor persoanelor implicate și afectate.

Urgența este o situație neașteptată sau o întâmplare brusca, de natura serioasă și urgentă, care cere acțiune imediată și resurse importante. Urgențele afectează de obicei procesele standard ale afacerii, dar care necesită o ajustare bruscă la noile condiții. Urgențele repetitive, care se referă la unul și același subiect, necesită planificare din partea antreprenorului pentru a evita distorsionarea proceselor și evitarea transformării în criză organizațională.

**CRIZĂ sistemică** – afectează afacerile la nivel de grup economic, ramură economică sau un ecosistem economic.

Criza sistemică afectează afacerea de obicei prin reducerea potențialului de vânzări pe piețele tradiționale, sau limitarea accesului la resursele necesare activității afacerii. Criza sistemică este declanșată de factori generali: economici, politici sau tehnologici.

**CRIZĂ generală** – afectează nu doar afacerile ci ansamblul socio-economic al unei comunități la nivel geografic.

Cea mai severă formă de criză, care afectează nu doar potențialul de vânzări și aprovizionarea cu resurse a afacerii, ci pune la încercare sustenabilitatea sau chiar existențialitatea afacerii. În astfel de circumstanțe, o reorganizare amplă a afacerii este necesară pentru a supraviețui și adapta la mediul nou.

**Când criza apare, ea se caracterizează prin o serie de elemente distinctive care o fac ușor de identificat. Principalele elemente sunt:**

1. Caracterul surprinzător deseori amplificat prin expunere mediatică. Poți fi pregătit de apariția unei crize, dar nu poți cu certitudine prezice timpul exact când ea apare, respectiv de aici și caracterul surprinzător.
2. Incertitudinea și insuficiența informației cu privire la faptele relevante și interesul sporit al publicului pentru eveniment. Imediat ce criza apare, părerile subiective ale formatorilor de opinie, a celor care se pronunță în privința ei, sau a celor afectați de ea, sunt foarte diverse și dau deseori naștere la presupuneri nefondate, care induc în eroare starea de fapt a lucrurilor.
3. Rapiditatea desfășurării evenimentelor care pune la încercare capacitatea antreprenorului și a companiei de a reacționa. În criză, acțiunile se desfășoară foarte rapid, iar lipsa măsurilor prompte și adecvate duc la generarea noilor factori de instabilitate sau urgențe. În general teoriile identifică 2 modele de comportament pe timp de criză – reacție imediată la elementele noi, pentru a preveni deteriorarea și a anticipa efectele, sau alt model – reacție de conservare, care presupune
4. Pierderea controlului asupra modului în care criza se desfășoară și este percepută, precum și asupra impactului pe care îl poate avea asupra afacerii. La etapa de apariție criza este dificil de controlat, respectiv atenția principală trebuie acordată modului în care este percepută de către angajați și parteneri, astfel ca să fie mobilizate la maxim resursele.
5. O atenție publică sporită - din partea publicului intern și extern. Imediat ce criza este conștientizată, tot publicul va urmări cum ea se desfășoară și va fi preocupată de modul în care se va reflecta asupra fiecărui afectat de această criză.
7. Prezența panicii care paralizează sau împiedică procesul de luare a deciziilor. Dacă panica nu este contracarată imediat, ea sporește probabilitatea erorilor și deciziilor greșite, respectiv poate duce la creșterea efectelor negative ale crizei.

#### **a) Comunicarea de afaceri pe timp de criză.**

Antreprenorul care activează într-un mediu afectat de criză, va avea de întreprins mai multe

acțiuni ce vizează adaptarea organizației și aplicarea de măsuri corective pe mai multe direcții, iar comunicarea eficientă este un element important în această adaptare.

Pentru a înțelege ce trebuie adaptat la nivel individual, este necesar ca să fie conștientizată diferența dintre modelele Standard și cel De Criză în comunicare.

#### *Ce presupune un Model Standard de comunicare de afaceri?*

1. Comunicare orientată spre vânzări. Focus pe promovarea vânzărilor și imaginii companiei către grupul țintă de clienți. Comunicarea are ca scop realizarea obiectivului primordial al afacerii – de a găsi clienți și de a crește vânzările.
2. Comunicare internă focusată spre eficiență, creativitate. Antreprenorul va motiva angajații pentru ca ei să participe la dezvoltarea/ajustare de produse sau servicii astfel ca să satisfacă cât mai bine nevoile clienților, să vină cu idei de îmbunătățire a proceselor interne, astfel ca să fie evitată birocrăția și consum irațional de resurse.
3. Corespondența comercială tipizată. Scrisorile de ofertă, menținere a relațiilor cu furnizorii, partenerii și clienții sunt formulate după reguli standarde, fără mari abateri, astfel ca să fie simple în utilizare și să nu necesite efort la individualizare de către expeditor.
4. Comunicarea strategică include participarea la luarea deciziilor a factorilor consultativi. Deciziile de importanță semnificativă pot fi consultate de diferite nivele de manageri sau angajați care au experiență și expertiză ce ar contribui la analiza factorilor cu impact asupra deciziei respective. Pot fi consultați experți terți.
5. Comunicarea cu impact social – orientată spre educație și inovație. Participarea socială a întreprinderilor este de a transfera cunoștințele sale către societate – fie prin acțiuni de educare fie prin participare la schimb de idei și experiență.

#### *Ce presupune un Model de Criză pentru comunicarea de afaceri?*

1. Ascultarea participativă. Atenție sporită la informațiile de intrare și grupele de surse de informații. Antreprenorul nu doar primește informațiile pentru a le utiliza în scop comercial, ci participă la crearea informațiilor astfel contribuind la evaluarea efectelor crizei, iar mesajele contribuie la amplificarea opiniilor subiective asupra crizei.
2. Feedback-ul empatic. Intervenție la nivel comunicativ empatic atât pe exteriorul companiei cât și pe interior. Aprecierile comunicate vor scoate în prim plan susținerea celor afectați de criză, cum antreprenorul contribuie la atenuarea efectelor negative precum și suportul oferit celor afectați, fie angajați, fie cei apropiați angajaților, fie parte a societății afectată de criză.
3. Corespondența comercială. Laconism și univocitate. Mesajele transmise atât în exterior cât și pe exterior (clienților, furnizorilor, partenerilor, autorităților publice) vor fi cât mai clare și concise pentru a nu crea confuzii sau contribui la diseminarea mesajelor subiective și generalizate.
4. Comunicarea strategică. Creșterea importanței comunicării pe verticală. Așa cum deciziile se iau rapid pentru a evita deteriorarea situației sau a conserva resursele companiei, factorii de decizie sunt de obicei doar cei din top (antreprenorul, administratorul, top managementul). Iar deciziile luate trebuie imediat transmise la toate nivelurile organizației pentru implementare promptă și corespunzătoare.
5. Comunicarea de criză. Rapiditatea comunicării și asumarea responsabilității. Factorii de decizie își asuma responsabilitate suplimentară pentru a reacționa prompt la schimbări, acest fapt fiind necesar de considerat pentru antreprenor prin delegarea împuternicirilor suplimentare angajaților săi.
6. Comunicarea asociativă. Comunicare externă și internă bazată pe alinierea la liniile generale de reacție a autorităților, sectorului economic sau grupurilor sociale din teritoriul acoperit de afacere. În abordarea generală, antreprenorul se va asocia cu careva grupuri identice ce luptă contra efectelor crizei, astfel făcând uz de best-practices pentru a fi mai eficient și pregătit.

## **b) Adaptarea strategiei de Marketing.**

Pentru a construi o afacere de succes, antreprenorul va implementa o strategie bine-gândită de marketing. În dependență de resursele disponibile și cunoștințele de marketing ale antreprenorului, această strategie poate fi aplicată la nivelul elementelor de bază, sau cu elemente mai sofisticate, dar în orice caz, abordarea strategiei de marketing va fi diversă în perioadă economică stabilă față de perioada economică de criză.

În perioada economică stabilă, deseori este aplicat modelul clasic de marketing, așa numitul Mixul de Marketing 4P, care constă din următoarele elemente:

**PRODUSUL.** Cel mai important element al mixului de marketing, deoarece anume produsul oferă valoare clientului. Orice afacere există fiindcă vinde un produs sau serviciu. Totul începe de la produs și derivă din el. Utilitatea produsului va determina interesul pentru el. În mixul de marketing produsul este identificat prin proprietățile sale și calitate. Orice antreprenor va urmări ciclul de viață al produsului pentru a ști când e momentul potrivit de interveni pentru a-l modifica sau înlocui.

**PREȚUL.** Prețul este ”levierul” principal în gestiunea profitului și un factor important în lupta concurențială. Prețul va permite diferențierea clienților pe nivelurile de importanță, deseori după principiul ABC. Politica de preț va conține nu doar schemele de marjă și discount, dar și preț versus factorul de timp (vânzări cu plată amânată/în credit).

**PLASAREA.** Reprezintă locul unde produsul poate fi găsit/cumpărat, precum și ”calea” pe care o parcurge produsul de la producător până la client. Canalele de vânzare/distribuție vor fi determinată de strategia comercială – vânzări en-gros/cu amănuntul/directe/on-line/, B2B, B2C, samd.

**PROMOVAREA.** Reprezintă activitățile de comunicare pentru a crește gradul de cunoaștere a produsului și a beneficiilor sale de către segmentul țintă de clienți. Deseori, când produsul/serviciul nu este unic, face vânzări mai mari cel care mai bine atrage atenția consumatorului/clientului asupra ofertei sale. Promovarea este arta de a prezenta bunul/serviciul prin cel mai atractiv mod.

Dacă mediul în care activează antreprenorul este lovit de criză, Strategia de Marketing va suferi anumite ajustări specifice și vă schimba prioritatea elementelor din Mixul de marketing, respectiv:

### Model de Criză – Mix de Marketing 5P:

**PERSOANE.** Cum personalizăm serviciul/produsul la așteptările clientului. În prim plan apare necesitatea de a considera personalizarea produsului/serviciului, astfel ca să fie maxim util fiecărui client. Personalizarea va fi mult mai valoroasă decât alte componente ale mixului de marketing, purtând și o conotație afectiv-emoțională în relația dintre antreprenor și clienții săi.

**PLASAREA.** Cum ajungem la clientul, care este afectat la fel de criză. Logistica distribuției produsului/serviciului va fi una din principalele provocări pe care va trebui de urgență să le considere antreprenorul. În criză se limitează resursele de logistică și considerabil cresc costurile. Odată cu dezvoltarea tehnologiilor informaționale, o alternativă eficientă canalelor clasice de plasare/distribuție a devenit comerțul on-line.

**PRODUSUL.** Cum monitorizăm calitatea produsului/serviciului oferit. Calitatea produsului/serviciului poate fi afectată din mai multe considerente – fie din cauza factorilor de personalizare la cerințele/nevoile diverselor grupe de clienți, fie din cauza utilizării de noi

canale și intermediari de distribuție. Se recomandă alocarea resurselor suplimentare pentru controlul calității.

**PREȚUL.** Cum stabilim un preț de rezistență la șoc. În criză crește considerabil volatilitatea prețurilor, iar ca afacerea să rămână stabilă, antreprenorul trebuie atent să considere componentele de cost, astfel ca la necesitate prompt să ajusteze prețul produselor/serviciilor livrate, altfel poate genera considerabile pierderi operaționale.

**PROMOVAREA.** Cum comunicăm cu grupul țintă de clienți. Resursele dedicate promovării de obicei se limitează la maxim, iar scopul de bază va fi ca direcționarea efortului de promovare la grupul/grupurile de cei mai importanți/strategici clienți.

### **c) Relații cu publicul - PR**

Dacă toate deciziile luate de consumatori clienți ar fi raționale și bazate pe logică, se presupune că nu ar trebuie antreprenorul să se preocupe de PR, dar așa cum o bună parte din decizii sunt subiective, și generate de emoții, anume de emoții și se ocupă PR-ul.

Caracteristicile de bază ale strategiei de PR al unui antreprenor în perioadele de stabilitate economică, se caracterizează prin următoarele asumări:

- PR-ul se ocupă de imaginea firmei, de relația dintre aceasta și publicul ei, de felul în care ajung mesajele la public și analizează felul în care sunt percepute acestea
- Esența PR-ului reprezintă o comunicare convingătoare. Și aceasta pentru că, în interiorul lui, PR-ul este comunicare, comunicare cu mass-media, cu publicul, cu angajații, cu asociații, etc.
- PR-ul țintește ca consumatorii să-și formeze propria lor părere (simpatie) despre un produs sau serviciu, indiferent de publicitatea care i se face.

În circumstanțe normale, o afacere mică nu are nevoie de o strategie dedicată pentru a realiza un PR de succes, aceste eforturi sunt parte a mixului de marketing, iar deservirea calitativă a clienților este cel mai bun instrument de PR, totuși atunci când întreprinderea se ciocnește de situații de criză, PR începe a avea o importanță deosebită pentru adaptarea la mediul rapid schimbător.

Care sunt caracteristicile unei abordări de PR pe timp de criză:

- PR-ul se ocupă de imaginea firmei în relație cu aria/grupul afectat de criză.
- Esența PR-ului reprezintă o comunicare participativă.
- Consumatorii își formează păreri despre acțiunile de implicare mai degrabă decât despre imaginea generală a companiei (produsele și serviciile acesteia).
- PR-ul pune accent pe empatie și mai puțin pe simpatie.

Așadar, PR-ul va fi cheia creării și comunicării empatiei cu cei afectați de criză, fie că sunt clienți, furnizori, parteneri, angajați, sau vecinii cu care intră în contact antreprenorul.

## **2) Participarea IMM-urilor la licitațiile publice: din oportunitate în succes.**

### **a) Cadrul juridic aferent licitațiilor publice**

Achizițiile publice sunt o oportunitate notabilă pentru antreprenori să crească vânzările prin oferirea produselor și serviciilor sale autorităților publice și instituțiilor de stat în Moldova. Achizițiile publice sunt reglementate de LEGEA Nr. 131 din 03-07-2015 privind achizițiile publice, iar entitatea ce gestionează acest proces este Agenția Achiziții Publice din subordinea Ministerului Finanțelor a RM.

Pentru a înțelege mai bine cadrul aferent, e necesar de studiat prevederile principale menționate în lege și terminologia utilizată. Definiția principalilor termeni aferenți Achizițiilor Publice:

- achiziție publică – procurarea, prin intermediul unui contract de achiziții publice, de bunuri, de lucrări sau servicii de către una sau mai multe autorități contractante de la operatorii economici selectați de acestea, indiferent dacă bunurile, lucrările sau serviciile sunt destinate sau nu unui scop public.
- contract de achiziții publice – contract cu titlu oneros, încheiat în scris între unul sau mai mulți operatori economici și una sau mai multe autorități contractante, care are ca obiect achiziția de bunuri, executarea de lucrări sau prestarea de servicii.
- dialog competitiv – procedură la care orice operator economic poate solicita să participe și în cadrul căreia autoritatea contractantă poartă un dialog cu candidații admiși la această procedură în vederea dezvoltării uneia sau mai multor soluții care să răspundă necesităților precizate de autoritatea contractantă.
- concurs de soluții – procedură care permite autorității contractante să achiziționeze un plan sau un proiect, prin selectarea acestuia pe baze concurențiale de către un juriu, cu sau fără acordarea de premii.

Legea Nr. 131 se aplică contractelor de achiziții publice, cu unele excepții specificate, a căror valoare estimată, fără TVA, este egală cu sau mai mare decât:

- 200.000 lei, pentru achiziții publice de bunuri și servicii;
- 250.000 lei, pentru achiziții publice de lucrări;
- 400.000 lei, pentru achiziții publice care au ca obiect servicii sociale și alte servicii specifice.

Achizițiile publice de valoare inferioară acestor limite se reglementează de HOTĂRÂRE Nr. 665 din 27-05-2016 pentru aprobarea Regulamentului cu privire la achizițiile publice de valoare mică.

De menționat ca pe pagina Agenției Achiziții Publice sunt indicate normele și reglementările vizavi de organizarea și participarea la achizițiile publice. Se recomandă ca antreprenorii care vor să înțeleagă mai bine acest proces să studieze atent aceste reglementări: <https://tender.gov.md/>

## **b) Procesul de pregătire și participare la licitații**

Doritorii de a participa la achizițiile publice trebuie să respecte condițiile de eligibilitate și calificare, unele indicate în lege, altele în anunțul autorității contractante vizavi de achiziția inițiată.

Criterii de calificare și selecție a participanților, conform Legii privind achizițiile publice sunt:

- a) eligibilitatea ofertantului sau candidatului;
- b) capacitatea de exercitare a activității profesionale;
- c) capacitatea economică și financiară;
- d) capacitatea tehnică și/sau profesională;
- e) standarde de asigurare a calității;
- f) standarde de protecție a mediului.

Totodată, participanții trebuie să fie atenți și la criteriile ce duc la excludere automată din acest proces și anume:

- a) se află în proces de insolvență;
- b) nu și-a îndeplinit obligațiile de plată a impozitelor;
- c) este inclus în Lista de interdicție a operatorilor economici;
- d) a prezentat informații false;
- e) se află într-o situație de conflict de interese;
- f) altele precum:
  - are condamnări pentru abateri profesionale;
  - a încălcat obligațiile aplicabile în domeniul mediului, muncii și asigurărilor sociale;
  - a comis acte care vizează denaturarea concurenței;
  - nu respectă prevederile de combatere a spălării banilor.

Participarea la achizițiile publice în Republica Moldova a fost ajustată la cadrul normativ general aplicat în spațiul european, fiind excluse elementele birocratice și asigurată simplitatea participării ofertanților prin instituirea unui document standardizat, declarativ, ce conferă dreptul participantului să se autoevalueze pentru confirmarea corespunderii criteriilor înaintate participanților de autoritatea contractantă, astfel evitând costurile suplimentare, în caz dacă oferta sa nu este anunțată câștigătoare. Totodată, dacă oferta este anunțată și este selectată ca câștigătoare, atunci cele declarate în documentul standardizat de participare va fi necesar de probat conform cerințelor legale și anunțate de contractant.

#### Documentul unic de achiziții european

La momentul depunerii cererilor de participare sau a ofertelor, autoritatea contractantă acceptă documentul unic de achiziții european (DUAE), care este o declarație pe proprie răspundere, ca dovadă preliminară, care confirmă că ofertantul îndeplinește următoarele condiții:

- nu se află în niciuna din situațiile de excludere;
- îndeplinește criteriile privind capacitatea;
- îndeplinește criteriile de selecție.

Este important ca ofertantul să studieze bine condițiile anunțate de Autoritatea Contractantă și să acționeze în conformitate cu tipul achiziției publice anunțate.

#### **Tipurile procedurilor de achiziție publică:**

- licitație deschisă;
- licitație restrânsă;
- dialog competitiv;
- proceduri negociate;
- cerere a ofertelor de preturi;
- concurs de soluții;
- achiziție în cazul serviciilor sociale și al altor servicii specifice;
- parteneriat pentru inovare.

Procedurile de bază de atribuire a contractului de achiziții publice sunt licitația deschisă și licitația restrânsă.

#### **c) Succesul durabil: portofoliu și reputație**

Pentru ca participarea la achizițiile publice să se transforme în succes, respectiv să devină un

instrument stabil de creștere a vânzărilor afacerii, trebuie respectate atât procedurile legale, cât și creată o reputație de furnizor de calitate, care își execută la timp angajamentele asumate. Așa cum informația despre ofertanți și câștigători este publică, autoritățile contractante pot evalua reputația antreprenorului, iar acest factor poate avea importanță decisivă când prețurile sunt practic identice.

Totuși, LEGEA Nr. 131 din 03-07-2015 privind achizițiile publice prevede și cerințe vizavi de garanțiile solicitate de la ofertanți, care ar minimiza riscurile de livrare, calitate sau conformitate a produselor/serviciilor achiziționate. Legea prevede 2 tipuri de garanții care în unele cazuri specifice trebuie să le ofere participanții și anume:

Autoritatea contractantă va solicita ofertanților garanții la achiziția de:

- bunuri și servicii cu o valoare estimată mai mare de 800.000 lei;
- lucrări cu o valoare estimată mai mare de 2.000.000 lei,

următoarele garanții:

1) Garanția de ofertă !!! Cuantumul garanției pentru ofertă nu va depăși 2% din valoarea ofertei fără TVA.

2) Garanția de execuție !!! Cuantumul garanției de bună execuție a contractului nu va depăși 15% din valoarea de deviz a contractului.

Antreprenorul, care preconizează participarea la achizițiile publice trebuie să se asigure că dispune de aceste garanții, anterior înaintării ofertei, altfel poate ajunge în imposibilitate de a participa și semna contactul de achiziție în caz de desemnare ca câștigător.

Antreprenorii sunt facilitați pentru participarea la achizițiile publice prin acces liber la informația vizavi de toate anunțurile de achiziții publice inițiate (pentru aceasta se va verifica periodic Buletinele de Achiziții Publice, plasate pe pagina [www.tender.gov.md/ro/bap](http://www.tender.gov.md/ro/bap) ).

Nemijlocit procedura de depunere a documentelor pentru participarea la achizițiile publice poate fi anunțată în anunț și/sau poate fi efectuată electronic prin intermediul cabinetului personal, pe care îl poate deschide orice companie/antreprenor pe platformele partenere ale sistemului Mtender.

Sistemul MTender este un sistem electronic online de achiziții electronice cu multiple platforme, alcătuit dintr-un portal web și o Unitate Centrală de Date de date de tip deschis (Open Data) și o rețea cu mai multe platforme din sectorul privat acreditate pentru a sprijini licitațiile desfășurate electronic pentru clienții din sectorul public și sectorul privat.

Platforma electronica de achiziții este o platformă comercială electronică de achiziții publice, acreditată pentru conectarea cu MTender și oferă servicii de licitație electronică digitală atât clienților din sectorul public, cât și cumpărătorilor din sectorul privat.

La moment sunt 4 platforme electronice de achiziții acreditate și anume:

- [www.e-licitatie.md](http://www.e-licitatie.md)
- [www.achizitii.md](http://www.achizitii.md)
- [www.mtender.md](http://www.mtender.md)
- [www.yptender.md](http://www.yptender.md)

Antreprenorul poate alege cu care din aceste platforme sa lucreze, se va conecta de obicei cu ajutorul semnăturii electronice și va semna un contract de servicii cu aceasta platforma. Consultanții platformei vor ajuta antreprenorul să înțeleagă mai bine procesul de achiziții



publice și cum poate fi organizată participarea în cel mai comod mod. Totodată, aceste platforme oferă și alte servicii, analiză date, statistică, care face lumea achizițiilor publice mai clară și mai accesibilă pentru antreprenori.

În perioadele de criză, atunci când clienții tradiționali ai companiei pot fi la fel afectați și scad vânzările antreprenorului, participarea la achizițiile publice este o oportunitate interesantă pentru companiile mici de a deschide noi nișe și a restabili vânzările.

### **3) Creștem rezistența afacerii pe timp de criză**

Criza nu este un factor pozitiv pentru dezvoltarea afacerilor, totodată anume crizele testează capacitatea antreprenorilor de a fi competitiv, cei ce rezistă trec prin o selecție naturală a afacerilor și cu siguranță capătă experiență valoroasă, care îi va ajuta să asigure o durabilitate longevivă pentru afacere. Totodată, criza creează și nișe noi pe piață – astfel deschizând oportunități iminente pentru startup-uri de a fi lansate. Fapt absolut cert este că orice antreprenor trebuie să întreprindă măsuri de ajutorare a activității pentru a face față schimbărilor rapide. Principalele întrebări, care necesită răspuns și procese ce necesită atenție sporită din partea antreprenorului sunt:

#### **a) Cum ne adaptăm la schimbarea cadrului general și cererii pe piață**

- Atenție sporită la limitările juridice. Cerințele de raportare către autorități, cerințele de securitate, cerințele fiscale și vamale, cerințele de plafonare prețuri.
- Evaluarea și ajustarea graficului de activitate. Graficul de activitate a companiei pentru– deservirea clienților și graficul de muncă a angajaților. Asigurarea tehnică pentru funcționarea continuă.
- Evaluarea și ajustarea lanțului de aprovizionare. Furnizorii, costurile, intermediarii transportatori, depozitarea.
- Evaluarea și ajustarea procesului de producere/prestare servicii. Focusare pe schimbările de cerere, preț. Implementarea serviciilor conexe temporare pentru adaptarea produselor/serviciilor la cerințele și schimbările pieței.

Vigilența și informarea din surse veridice vor fi critice pentru a înțelege care sunt schimbările generale la care trebuie să se ajusteze afacerea imediat.

#### **b) Cum ne adaptăm la noile modele și canale de distribuție**

- Evaluarea sistemului actual de distribuție. Stabilitate, capacitate, limitări legale sau contractuale.
- Identificarea canalelor alternative de distribuție. Amplasarea și utilizarea Punctelor de vânzare (PoS), utilizarea serviciilor intermediarilor.
- Controlul costurilor de distribuție. Costurile legate de sistemul actual de distribuție, costurile legate de canalele alternative. Costurile legate de PoS și costurile legate de serviciile intermediarilor.
- Ajustarea produselor/serviciilor la cerințele de distribuție prin noile canale. Ajustarea prețului, ambalajului, servicii conexe.
- Controlul calității la utilizarea noilor canale de distribuție. Controlul calității interne, controlul calității serviciilor intermediarilor, controlul calității serviciilor conexe.

Dezvoltarea rapidă a noilor modele de distribuție va scoate afacerea din paraliza vânzărilor și va asigura legătura cu clienții companiei. Atenție sporită la costurile suplimentare generate și asigurarea calității produselor/serviciilor livrate clienților.

### c) **Tactici de fortificare a activității operaționale**

Activitatea operațională este centrul atenției antreprenorului, care trebuie să asigure buna funcționare a lanțului operațional de Aprovizionare – Prelucrare - Vânzare:

Ce tactici sunt recomandate pentru ajustare?

- Renegocierile cu Furnizorii critici.
- Identificare furnizori alternativi.
- Adaptarea procesului de producere/prelucrare/generare servicii în dependență de cererea pe piață.
- Lansarea de servicii/produse conexe pentru ajustarea inițială a ofertei.
- Dezvoltarea canalelor alternative de distribuție.
- Ajustarea strategiei de promovare – identificarea canalelor de comunicare cu clienții.

și ajustarea organizării activității interne, prin următoarele tactici recomandate:

- Asigurarea comunicării eficiente cu angajații, mobilizarea potențialului de resurse umane.
- Eficientizarea costurilor operaționale.
- Analiza riscurilor și implementarea tehnicilor de diminuare a lor. Studiere, externalizare, specializare interna.
- Identificarea și utilizarea canalelor de comunicare de afaceri cu informație veridică.
- Identificarea oportunităților de investiție tehnologică la costuri reduse (competitori, furnizori locali).

Evident că pe lângă tacticile generale de ajustare a activității operaționale la cerințele noi impuse de criză, fiecare antreprenor va realiza un șir de măsuri, care sunt specifice afacerii lui și circumstanțelor concrete în care activează, dar cu siguranță CRIZA este un test inevitabil, pe care mai devreme sau mai târziu trebuie să-l treacă orice afacere pentru a-și asigura continuitatea și dezvoltarea.

**CRIZA nu este doar stres ci și oportunitate!**