



# EIB Eastern Neighbourhood Microfinance TA Programme



**Instruire-webinare:**

**”ANTREPRENORIAT PE TIMP DE CRIZĂ”**

A graphic element for the Social Entrepreneurship Hub logo, consisting of a cluster of white circles of various sizes arranged in a roughly triangular shape, with a larger circle at the bottom right.

social  
entrepreneurship  
**HUB**

**CLIMĂ**



**MANAGEMENTUL  
DEȘEURILOR**



**AGRIFOOD**



**EDUCAȚIE**



**COMUNITĂȚI**



**ANTREPRENORIAL**

 **ecovisio**

# ANTREPRENORIAL SOCIAL



**CENTRUL DE INSTRUIRI  
ECOVILLAGE**



**REȚELE**  
Forumul antreprenoriatului social  
Programe internaționale



**IARMAROC ȘI  
PLATFORMA ONLINE**  
IARMARECO



**PROGRAME  
EDUCAȚIONALE**  
BUSINESS COOL  
ACTIVECO



**HUB**  
CENTRU DE SUPT,  
PLATFORMA PENTRU  
ANTREPRENORIAL SOCIAL





PLATFORMA  
**ANTREPRENORIAT  
SOCIAL ÎN MOLDOVA**





## DESPRE ENTAFI



*Evenimentul este organizat în cadrul Programului de asistență tehnică în microfinanțare pentru instituțiile financiare din vecinătatea estică (ENTAFI), care este finanțat de Uniunea Europeană.*



ENTAFI a fost inițiat în ianuarie 2019 cu scopul de a sprijini instituțiile financiare partenere (IFP) ale Băncii Europene de Investiții (BEI) să aloce împrumuturi micro și întreprinderilor mici (IMM) într-o manieră durabilă și responsabilă.

Programul oferă IFP din Georgia, Moldova și Ucraina sprijin personalizat pentru a-și consolida capacitatea în diferite domenii. Beneficiarii finali – micro și întreprinderile mici din cele trei țări, pot accesa cursuri de alfabetizare financiară și servicii de dezvoltare a afacerilor pentru a-și îmbunătăți abilitățile antreprenoriale și capacitatea de a prezenta instituțiilor financiare proiecte eligibile de generare de venituri.

Programul este implementat de AFC – Consultați în agricultură și finanțe pe trei componente: 1) instruire pentru instituțiile financiare cu accent pe managementul riscului de credit, precum și pe managementul riscului bancar și administrativ; 2) consolidarea capacității pentru instituțiile financiare selectate; și 3) sprijin pentru IMM-uri, cu accent pe alfabetizarea financiară, capacitatea managerială și abilitățile antreprenoriale.

# Descrierea proiectului

---



## **Premise:**

În urma invaziei ruse a Ucrainei, relațiile întreprinderilor moldovenești cu piețele ucrainene și ruse se deteriorează rapid, iar operațiunile comerciale sunt practic imposibile, din motive de securitate și din cauza logisticii și infrastructurii puternic distruse în mari părți ale Ucrainei. În plus, structura cererii s-a schimbat, concentrându-se acum pe produsele alimentare de bază. Războiul din Ucraina a afectat deja piețele europene, unde se resimt efecte negative grave asupra creșterii PIB-ului și cererii de bunuri și produse, inclusiv cererea de exporturi moldovenești. Această deteriorare severă a modelelor comerciale și a cererii de produse a afectat antreprenorii și IMM-urile moldovenești.

Antreprenorii locali au nevoie de cunoștințe cu privire la modul de a face față acestor provocări tot mai mari.

## **Domeniul de consultanță:**

Consiliere specifică pentru antreprenorii și IMM-urile locale, în perioadă de criză și mediu de afaceri afectat.

## **Scopul instruirii:**

Creșterea capacității IMM-urilor și antreprenorilor din Republica Moldova pe timp de criză. Creșterea rezistenței lor la mediul de afaceri care se deteriorează rapid.

## DESPRE ENTAFI



*Acest studiu a fost realizat în cadrul Programul de asistență tehnică în microfinanțare pentru instituțiile financiare din vecinătatea estică (ENTAFI), care este finanțat de Uniunea Europeană.*



## Plan instruire

### Ziua 1 (13.09.2022, 09.30-13.30). Adaptarea strategiei generale și activității operaționale

- 1) Comunicarea de afaceri, marketing și PR în situații de criză severă
- 2) Participarea IMM-urilor la licitațiile publice: din oportunitate în succes
- 3) Creștem rezistența afacerii pe timp de criză

### Ziua 2 (14.09.2022, 09.30-13.30). Adaptarea strategiei financiare și a investițiilor

- 1) Managementul resurselor financiare în perioade de criză
- 2) Finanțarea afacerii pe timp de criză
- 3) Creștem rezistența afacerii pe timp de criză



# Business Consultant

## Sergiu MOCAN

---



### **”Poți face ceva bine dacă știi cum funcționează și DE CE”**

#### **Experiență în domeniul financiar bancar de peste 20 ani:**

- ✓ Expert Creditare la MEC Moldova (prima companie de microfinanțare din Moldova)
- ✓ Consultant financiar - Șef Departament Riscuri Creditare la Procredit Bank
- ✓ Șef Direcție analiză și finanțare specializată la Mobiasbanca – GSG
- ✓ Director Comercial la Eximbank – GVB/Intesa Sanpaolo
- ✓ Director Riscuri la OCN Iute Credit
- ✓ Consultant dezvoltare business și implementare produse financiare la BIC Infodebit Credit Report
- ✓ Consultant dezvoltare business la Grupul companiilor INCASO
- ✓ Project Manager AXIOMA FACTORING
- ✓ Business Trainer la FINCO Intellect Center

#### **Domenii de competență:**

- ✓ Analiză financiară și economică
- ✓ Risk Management
- ✓ Dezvoltare produse financiare și sisteme analitice (tehnologii de Scoring automatizat)
- ✓ Investment Management/Corporate due diligence

## **Adaptarea strategiei generale și activității operaționale**

### **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

# 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.

## Tipologie după aria de afectare:

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

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

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

## Caracteristicile de bază ale unei situații de criză sunt:

1. **Caracterul surprinzător** deseori amplificat prin expunere mediatică.
2. **Incertitudinea și insuficiența informației** cu privire la faptele relevante și interesul sporit al publicului pentru eveniment.
3. **Rapiditatea desfășurării evenimentelor** care pune la încercare capacitatea antreprenorului și a companiei de a reacționa.
4. **Pierderea controlului** asupra modului în care criza se desfășoară și este percepută, precum și asupra impactului pe care îl poate avea asupra afacerii.
5. **O atenție publică sporită** - din partea publicului intern și extern.
7. **Prezența panicii** care paralizează sau împiedică procesul de luare a deciziilor.



## Comunicarea de afaceri

### ► Model Standard:

1. Comunicare orientată spre vânzări. Focus pe promovarea vânzărilor și imaginii companiei către grupul țintă de clienți.
2. Comunicare internă focusată spre eficiență, creativitate.
3. Corespondența comercială tipizată.
4. Comunicarea strategică include participarea la luarea deciziilor a factorilor consultativi.
5. Comunicarea cu impact social – orientată spre educație și inovație.







## Strategia de Marketing

### ► Model Standard 4P:

- ✓ **PRODUSUL**. Cel mai important element al mixului de marketing, deoarece anume produsul oferă valoare clientului.
- ✓ **PREȚUL**. Prețul este "levierul" principal în gestiunea profitului și un factor important în lupta concurențială.
- ✓ **PLASAREA**. Reprezintă locul unde produsul poate fi găsit/cumpărat, precum și "calea" pe care o parcurge produsul de la producător până la client.
- ✓ **PROMOVAREA**. Reprezintă activitățile de comunicare pentru a crește gradul de cunoaștere a produsului și a beneficiilor sale de către segmentul țintă de clienți.



## Strategia de Marketing

### ► Model de Criză 5P:

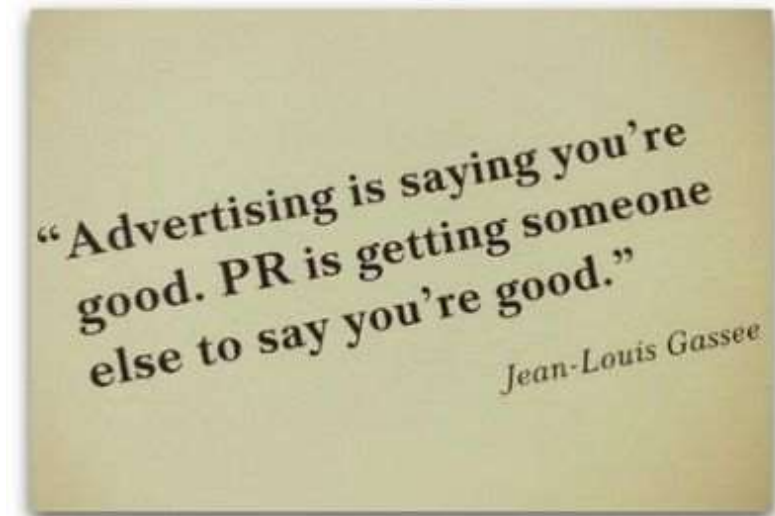
- ✓ **PERSOANE**. Cum personalizăm serviciul/produsul la așteptările clientului.
- ✓ **PLASAREA**. Cum ajungem la clientul, care este afectat la fel de criză.
- ✓ **PRODUSUL**. Cum monitorizăm calitatea produsului/serviciului oferit.
- ✓ **PREȚUL**. Cum stabilim un preț de rezistență la șoc.
- ✓ **PROMOVAREA**. Cum comunicăm cu grupul țintă de clienți.



## Public Relations

### ► Model Standard:

- ✓ 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.



## Public Relations

### ► Model 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.

Sympathy



Empathy



---

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



## **LEGE Nr. 131 din 03-07-2015 privind achizițiile 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.

# Licitații publice: oportunitate și succes

---

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

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:

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



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

### **Criterii de calificare și selecție:**

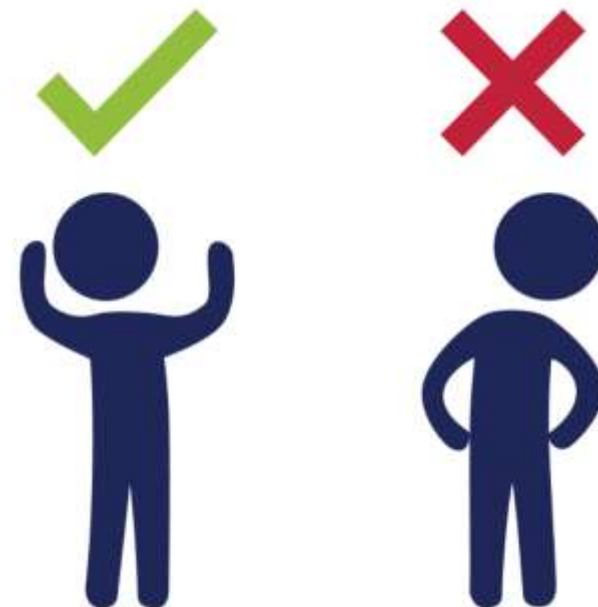
- a) eligibilitatea ofertantului sau candidatului;
- b) capacitatea de exercitare a activității profesionale;
- c) capacitatea economică și financiară;
- d) capacitatea tehnică și/sau profesională;
- e) standarde de asigurare a calității;
- f) standarde de protecție a mediului.



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

### Criteria de excludere a participantului:

- a) se află în proces de insolabilitate;
- 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.



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

### **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:

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



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

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

a) licitație deschisă;

b) licitație restrânsă;

c) dialog competitiv;

d) proceduri negociate;

e) cerere a ofertelor de preturi;

f) concurs de soluții;

g) achiziție în cazul serviciilor sociale și al altor servicii specifice;

h) parteneriat pentru inovare.

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



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

### 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,

**autoritatea contractantă va solicita ofertanților garanții.**

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

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



# Licitații publice: oportunitate și succes

---



- ❖ 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.

In prezent, la MTender sunt conectate următoarele platforme:



# Licitații publice: oportunitate și succes

---



## Exercițiu practic:

1) Verificarea anunțurilor din Buletinele Achizițiilor publice:

[www.tender.gov.md/ro/bap](http://www.tender.gov.md/ro/bap)

2) Examinarea paginii:

[www.mtender.gov.md](http://www.mtender.gov.md)

3) Conectarea la cabinet personal pe pagina:

[www.achizitii.md](http://www.achizitii.md)





- ❖ **Adaptarea 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.





- ❖ **Adaptarea 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.

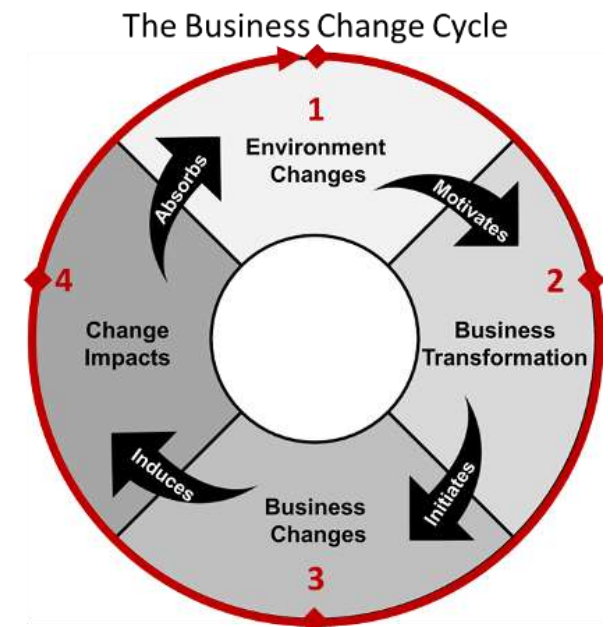




## ❖ **Tactici de fortificare a activității operaționale:**

### **Ajustarea lanțului – Aprovizionare/Prelucrare/Vânzare:**

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



## ❖ **Tactici de fortificare a activității operaționale:**

### **Ajustarea organizării activității interne:**

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



## Sesiune de ÎNTREBĂRI / OPINII / IDEI





# EIB Eastern Neighbourhood Microfinance TA Programme

## **Afacere Rezistentă și Vânzări MARI!**

Sergiu Mocan – business consultant, (+373)79006090