



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”
Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020
ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

Competente Antreprenoriale

Modulul 3 - Plan de afaceri

Dr.ing. Gabriela Bancescu
SC IPA SA CIFATT Craiova



UNIVERSITATEA
DIN
CRAIOVA



Competente antreprenoriale

- **Managementul antreprenoriatului**
 - **Managementul inovarii**
 - **Managementul Calitatii**
- Durata: 11 Module x 2 zile x 4 ore
 - Mod de finalizare: examen scris și probă practică
 - Condiții de acces: Absolventi ai învățământului superior/ doctoranzi/ postdoctoranzi.

Module

Programa cursului A.Competente antreprenoriale include următoarele module:

- **Modulul 1 - Înființarea unei afaceri**
- **Modulul 2 si 3 - Planul de afaceri**
- **Modulul 4 - Planul financiar**
- **Modulul 5 - Strategia si tehnici de marketing**
- **Modulul 6 - Sistemul integrat de asigurare a calitatii**

B. Managementul inovarii

- ▶ **Modulul 7 - Capitalul intelectual al întreprinderii.**
 - ▶ **Modulul 8 si 9 - Managementul inovării**
 - ▶ **Modulul 10 si 11 - Necesitatea si beneficiile transferului de tehnologii**
- 

Competente dezvoltate

- Competentelor antreprenoriale;
- Capacitatea de a realiza, interpreta si implementa un plan de afaceri;
- Capacitatea de a analiza planul financiar si previziunile financiare;
- Crearea si implementarea unei strategii de marketing;
- Urmărirea unui sistem integrat de asigurare a calitatii într-o firma;
- Asigurarea metodologiei de valorificare a ideilor inovative;
- Elaborarea strategiei de inovare a firmei;
- Implementarea planului de realizare a strategiei de inovare al firmei;
- Coordonarea dezvoltării profesionale a echipei;
- Coordonarea culegerii de idei creative;
- Crearea unui sistem de gestiune a datelor privind ideile inovatoare;

- Elaborarea metodelor de valorificare a capitalului intelectual al firmei;
- Evaluarea procesului de inovare;
- Asigurarea continuității procesului de inovare;
- Dezvoltarea portofoliului de clienți și a rețelelor de colaborare;
- Promovarea produselor, cunoștințelor, tehnologiilor, serviciilor tehnologice;
- Acordarea de asistență tehnică pentru alegerea ofertei sau cererii optime;
- Realizarea unui Audit de Inovare pentru determinarea competentelor unui firme de a inova;
- Acordarea consultanței necesare realizării transferului tehnologic;
- Cooperarea cu alte părți implicate în transferul tehnologic.

MODUL 3

Plan de afaceri

- *Care este continutul unui Plan de afaceri?*
- *Cum definim obiectivele? Piata? Resursele?*
- *Organizare si conducere;*
- *Promovarea Planului de Afaceri*
- *Recomandari in intocmirea Planului de Afaceri.*
- *Planul operațional*
- *Exemplu de buna practica*



Ce reprezintă un plan de afaceri?

Planul de afaceri este un document formal în care sunt scrise obiectivele și scopurilor întreprinderii demonstrându-se în detalii modalitățile de realizare a acestora.



05.12.2019

Elaborarea planului de afaceri este
proiectată ca activitate orală.



1

Care este continutul unui Plan de afaceri?



Planul de afaceri este un instrument managerial de actiune, elaborat in mod logic, ce presupune o gandire de perspectiva asupra dezvoltarii unei afaceri si pornind de la obiectivele acesteia, include toate acele faze si resurse care sunt implicate in atingerea lor, intr-un termen prestabilit.

Continutul planului de afaceri este diferit, in functie de obiectul de activitate al intreprinderii, marimea pietei, competitia si o multitudine de alti factori legati de intreprindere si de piata.

Inainte de a trece la prezentarea continutului planului de afaceri, vom enumera cateva **caracteristici menite sa demonstreze necesitatea si oportunitatea intocmirii acestuia**:

- ❑ *ofera o imagine de ansamblu asupra afacerii, ferindu-l pe manager de a se pierde in amanunte;*
- ❑ *daca este bine intocmit, planul de afaceri este in acelasi timp si un studiu de fezabilitate, o garantie a reusitei ideilor de afaceri, a finalizarii cu succes a unei afaceri in curs de derulare, un studiu de vitalitate sau de supravietuire;*
- ❑ *constituie un instrument de imbunatatire a managementului intreprinderii. Din practica afacerilor s-a desprins concluzia ca este preferabil ca managerii sa aiba un plan de afaceri, chiar imperfect, decat sa actioneze haotic, instinctiv;*
- ❑ *creeaza managerului posibilitatea de a-si comunica ideile si proiectele bancilor, investitorilor sau partenerilor potentiali, ajutandu-l sa identifice si sa obtina surse de finantare.*

Continutul Planului de afacere

Astfel, pentru orice antreprenor, însușirea realizării unui plan de afaceri este primul pas spre realizarea unei afaceri de succes. **Privește planul de afaceri ca fiind cel mai important instrument de comunicare cu băncile sau investitorii, și ca fiind baza strategiei tale de afaceri pe termen mediu și scurt.**

Obiectivele planului de afaceri:

- ▶ Stabilirea reperelor importante ale afacerii;
- ▶ Înțelegerea corectă a concurenței;
- ▶ Cunoașterea nevoilor clienților;
- ▶ Pentru a sesiza aspecte ale afacerii, nesesizate inițial;
- ▶ Pentru a evalua fezabilitatea afacerii;
- ▶ Pentru a stabili modul în care afacerea va genera venituri;
- ▶ Pentru a stabili nevoile de finanțare ale afacerii tale.



Continutul Planului de afacere

- ▶ Dar, indiferent de aspectele pe care orice antreprenor le urmărește prin realizarea planului de afaceri, acesta ar trebui să aibă în vedere următoarele aspecte:

1. Sumarul executiv

- ▶ În sumarul executiv vei prezenta pe scurt ideile dezvoltate pe parcursul planului de afaceri. Practic, un sumar executiv bun ajuta cititorul să înțeleagă ideile de bază, aici fiind prezentat întregul concept al afacerii tale.

Este indicat ca acest sumar executiv sa fie scris ultimul, după ce ai definit coordonatele afacerii și direcția în care dorești să te îndrepti.

Pentru o corectă structurare a sumarului executiv răspunde la întrebările de mai jos:

- ▶ ***Care este propunerea de afaceri?***

Include descrierea clară și concisă a scopului planului de afaceri: ce dorești să obții de la banca/investitor/partener de afaceri.

- ▶ ***Oportunitatea afacerii tale***

Explică de ce consideri că este bine să începi afacerea: dacă ai identificat o nișă, cerere ridicată pentru produsul/serviciul oferit de tine etc.

Rezumat



Continutul Planului de afacere

- ▶ **Care este avantajul competitiv al afacerii tale?**

-Explică cum bunurile sau serviciile oferite de tine se diferențiază de cele oferite de concurență.

- ▶ **Care este viziunea afacerii?**

Reprezintă imaginea clară a ceea ce dorești ca afacerea ta să devină la un moment dat în viitor, ținând cont de obiectivele și aspirațiile tale. Viziunea de afaceri oferă un obiectiv clar pentru afacerea ta și te poate atenționa în cazul în care te îndrepti în direcția greșită.

- ▶ *Ce produse/servicii oferi?*
- ▶ *Cine sunt clienții tăi?*
- ▶ *Care este piața țintă?*
- ▶ *Cum vei crea cerere pentru produsele/serviciile tale?*
- ▶ *Cum îți vei desfășura activitatea?*
- ▶ *Care sunt proiecțiile financiare?*
- ▶ *Cum va evolua piața/industria în care activezi?*
- ▶ *Aționari/directori.*



PLAN DE AFACERE
MADE BY ME

Continutul Planului de afacere

► 2. Oferă detalii despre produsele oferite

Explică exact care este produsul sau serviciul oferit prin afacerea ta și motivele pentru care potențialii clienți și-ar dori să-l achiziționeze. Punctează avantajele oferite de produsul sau serviciul tău în comparație cu cele oferite de concurență. Dacă este cazul, tot în acest capitol poți insera informații despre drepturile de autor și mărcile comerciale, precum și despre planurile cu privire la cercetare și dezvoltare.

► 3. Vorbește despre piața în care activezi

Utilizează informațiile obținute ca urmare a realizării studiului de piață. Descrie pe scurt piața și clienții țintă, influențele sezoniere, intervalele de preț practicate în industrie, evoluția pieței etc).

► 4. Prezintă managementul firmei

Începerea și dezvoltarea unei afaceri presupune cunoștințe în anumite domenii, specifice afacerii respective. Astfel, trebuie să identifiți corect competențele pe care le ai și pe cele de care ai nevoie:

- *Care este structura organizațională ?*
- *Descrie experiență și competențele managementului și a personalului cheie*
- *Subliniază avantajele afacerii având o asemenea structura organizațională și de management*



Continutul Planului de afacere



► 5. Realizează planificarea financiară

Sursele de finanțare și planificarea financiară sunt cele mai importante domenii de analizat și prezentat. Trebuie să cunoști foarte bine nevoia de finanțare a afacerii tale. Atunci când prezinți aceste cifre, oferă și date financiare care să susțină necesitatea obținerii unui credit, din care să reiasă, mai ales fezabilitatea afacerii și profitabilitate acesteia.

► 6. Diferențiază-te

Caută un format de plan de afaceri care funcționează pentru afacerea ta.

Scurt cuprins al unui plan de afaceri:

- Sumar executiv: oferă imaginea de ansamblu a afacerii tale
- Analiza pieței : descrie pe scurt piața și clienții țintă
- Planul de marketing: analiza competitivă, marketing și suport vânzări, distribuție și prețuri
- Managementul riscului: planuri pentru situații de urgență, asigurări, legal, contracte, plan de succesiune
- Planificare financiară: rezumatul financiar și previzionarea cash-flow-ului, profitabilitate, împrumuturi etc
- Plan de acțiune: probleme operaționale și de gestiune, legale, conformitate, reglementari etc.
- Anexe: documente financiare justificative, analize, statistici, promovare produse, CV-uri ale angajaților/managerilor cheie, alte studii și rapoarte pentru susținerea ideii de afaceri etc.



- ▶ **Planul tău de afaceri trebuie să reflecte schimbările din afacere, din industrie sau din piață.** Efectueze modificări ori de câte ori este necesar pentru a ține cont de nevoile în continuă schimbare ale clienților sau de schimbările survenite în economie, astfel încât să te asiguri că planul tău este actualizat la zi ținând cont de cele mai noi schimbări și trenduri.
- ▶ Indiferent dacă ești la începutul afacerii sau dacă deții o afacere profitabilă, un plan de afaceri te va ajuta fie să implementezi ideea fie să verifici în mod regulat situația în care se afla afacerea ta.
- ▶ *Planul de afaceri te poate ajuta să înțelegi mai bine ce idei sunt realiste și cum poți să te încadrezi în bugetul tău, sau, tot atât de bine te poate ajuta să identifici oportunitățile sau riscurile potențiale, astfel încât să iei măsurile necesare la timp.*



Continutul Planului de afacere



Functiile de baza ale planului de afaceri si anume:

- ▶ 1. *Functia de planificare in timp si spatiu a activitatii sau a afacerii;*
- ▶ 2. *Functia de creditare - se manifesta in cazul in care afacerea se finanteaza din surse externe, prin intermediul unui credit acordat de o banca sau un investitor.*

Elaborarea oricarui plan de afaceri, se deruleaza in doua etape:

I. culegerea informatiilor necesare - se concretizeaza intr-un studiu rapid cu privire la posibilitatea de realizare a afacerii. Cele mai importante informatii in aceasta etapa se refera la:

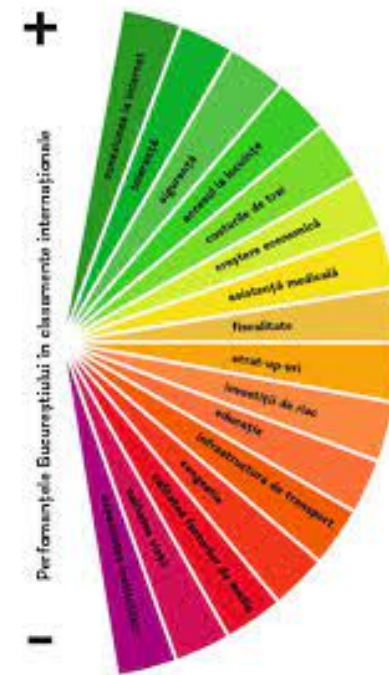
- ❖ *capacitatea de absorbtie de catre piata a produsului sau serviciului ce se va realiza;*
- ❖ *tendintele pietei si posibilitati de expansiune;*
- ❖ *progresul tehnic;*
- ❖ *procesul tehnologic;*
- ❖ *necesarul de masini, utilaje, echipamente si accesorii;*
- ❖ *lista furnizorilor;*
- ❖ *evaluarea costurilor, etc.*

II. sistematizarea si prelucrarea informatiilor in vederea elaborarii efective a planului de afaceri.

Continutul Planului de afacere

Alte elemente deosebit de importante ale afacerii sunt:

- ▶ evaluarea, cat mai cuprinzator posibila, a gradului de profitabilitate a noii afaceri;
- ▶ modalitatea de finantare, stabilirea stocurilor de numerar la pornire;
- ▶ proiectarea elementelor de cash-flow;
- ▶ evaluarea cat mai exacta a costurilor.



Continutul Planului de afacere

Informatia, trebuie sa fie, deci, prezentata intr-o maniera sistematizata si atractiva.

Limbajul trebuie sa fie caracterizat prin corectitudine si conciziune, iar materialul trebuie dactilografiat sau procesat pe computer si indosariat intr-un dosar atractiv.

In functie de destinatar si de scop, **planul de afaceri cuprinde patru componente:**

- ▶ *Scrisoarea explicativa*
- ▶ *Rezumatul*
- ▶ *Planul propriu-zis*
- ▶ *Anexele*



Continutul Planului de afacere



1. Scrisoarea explicativa

Atunci cand planul de afaceri este trimis la o banca sau la un potential investitor in vederea obtinerii unei finantari, trebuie ca acesta sa fie insotit de o **scrisoare explicativa**. Aceasta are menirea sa trezeasca atentia adresantului si sa pregateasca terenul pentru viitoarele negocieri.

Scrisoarea trebuie sa fie concisa, redactata pe o singura pagina.

- ▶ In paragraful introductiv se prezinta motivele pentru care a fost ales adresantul respectiv, subliniind, fara a exagera, importanta si calitatile acestuia.
- ▶ In textul scrisorii se va prezenta foarte pe scurt continutul planului de afaceri, motivul pentru care se solicita creditul, marimea sumei de bani solicitata si avantajele ce se vor oferi creditorului.
- ▶ In incheiere se precizeaza disponibilitatea si dorinta de a furniza detalii suplimentare asupra afacerii.
- ▶ La intocmirea scrisorii se recomanda a se utiliza un ton condescendent dar sigur, din care sa reiasa ca intreprinzatorul are certitudinea reusitei afacerii, pe care a organizat-o cu cea mai mare atentie si o are sub control.

Continutul Planului de afacere

2. Rezumatul

Rezumatul cuprinde elementele esentiale ale planului de afaceri si anume:

- ❑ o scurta descriere a afacerii;
- ❑ descrierea produselor si/sau a serviciilor ce intra sub incidenta afacerii;
- ❑ succinta descriere a segmentului de piata vizat prin afacere (piata tinta);
- ❑ scurta prezentare a echipei manageriale;
- ❑ sumarul previziunilor financiare;
- ❑ obiectivele generale si specifice.

Desi, ca intindere detine o mica parte din materialul ce urmeaza a fi prezentat potentialilor creditor si investitori, rezumatul prezinta o importanta capitala in obtinerea sprijinului acestora. Rezumatul este plasat inaintea planului de afaceri propriu-zis, avand rolul de a-l incita pe cititor sa il parcurga in intregime. Astfel, pentru a nu pierde din vedere aspecte esentiale, se recomanda ca acesta sa se intocmeasca doar dupa ce s-a elaborat in intregime planul de afaceri.

Structura planului de afaceri

- 1) Pagina de titlu
 - 2) Cuprins **Capitolele:**
 - 3) **Rezumatul**
 - 4) **Descrierea afacerii**
 - 5) **Planul operational**
 - 6) **Planul de marketing / Piata si marketingul afacerii**
 - 7) **Planul de management/resurse umane**
 - 8) **Planul financiar.**
- 

3. Planul de afaceri

În cele ce urmează, vom prezenta într-o manieră sistematizată, principalele elemente ce trebuie incluse într-un plan de afaceri. Prezentarea este generală și elastică, încercând să surprindă multiplele aspecte ce derivă din practică.

I. Descrierea afacerii

A. descrierea firmei care își propune realizarea unei anumite afaceri:

- a) scurt istoric al firmei;
- b) obiectul de activitate;
- c) descrierea produselor și / sau serviciilor realizate;
- d) perspectivele de dezvoltare ale firmei;

B. domeniul de activitate

- a) care este domeniul de activitate în care firma intră în concurență cu altele;
- b) în ce stadiu de dezvoltare se va afla domeniul de activitate aflat sub incidența afacerii preconizată a se iniția;

C. obiectivele propuse

- a) strategia adoptată;
- b) obiectivele impuse pe termen lung.



II. Descrierea pietei produsului sau serviciului aflat sub incidenta afacerii

A.descrierea actualilor clienti si sau a celor potentiali:

- a) caracterizarea actualilor clienti;
- b) studiul comportamentului consumatorilor;
- c) venitul clientilor si modalitatea de achizitie a produselor si/sau a serviciilor;

B.descrierea produsului si/sau a serviciilor ce se afla sub incidenta afacerii:

- a) identificarea produsului si/sau a serviciilor;
- b) parametrii economici ai produsului si/sau a serviciilor: pret de vanzare, costuri implicate, competitivitate, profitul inregistrat, etc.

C.caracterizarea segmentului de piata

- o localizarea geografica a pietei de desfacere; marimea pietei; tendintele pietei, ritmuri de crestere sau dezvoltare; caracteristici specifice; identificarea pietei tinta;

D.descrierea concurenteii:

enumerarea principalilor concurenti; caracterizarea produselor si/sau a serviciilor concurente; reputatia concurenteii; modul de realizare a distributiei in cazul concurenteii; marimea segmentului lor de piata; avantajele pe care le detine concurenta: fonduri, manageri, patente, etc;



III.Descrierea modului de organizare si a managementului practicat

A.Caracterizarea procesului de productie:

- ▶ a) descrierea procesului de productie si etapele sale de baza, precum si evaluarea timpului si a fondurilor necesare fiecareia;
- ▶ b) precizarea necesarului de materii prime, a furnizorilor, a modalitatilor de control al calitatii;
- ▶ c) determinarea necesarului de utilaje, masini, instalatii, echipamente, aparate, etc.;
- ▶ d) determinarea capacitatii de productie;
- ▶ e) caracterizarea modalitatii de organizare a fluxului productiei;

B.Managementul practicat:

- ▶ a) organigrama firmei;
- ▶ b) caracterizarea echipei manageriale, a managerului general;
- ▶ c) precizarea ariei de responsabilitate a conducatorilor;
- ▶ d) modalitatea de control-supraveghere a personalului;

C.Structura de personal; politica de personal a firmei:

- ▶ a) determinarea necesarului de personal;
- ▶ b) calificarea personalului;
- ▶ c) modalitatea de recrutare a personalului;
- ▶ d) modalitatea de retribuire si de stimulare in munca;
- ▶ e) necesitatea participarii la cursuri de calificare sau perfectionare a personalului;



IV. Informatii financiare

A. determinarea potentialului financiar, cu ajutorul urmatorilor indicatori:

- ▶ a) patrimoniul net;
- ▶ b) capitalul social;
- ▶ c) capacitatea de autofinantare;
- ▶ d) capacitatea de plata;
- ▶ e) solvabilitatea;

B. determinarea rezultatelor economico-financiare, prin:

- ▶ a) cifra de afaceri;
- ▶ b) valoarea adaugata;
- ▶ c) amortismente anuale;
- ▶ d) profitul impozabil;
- ▶ e) impozit pe profit;
- ▶ f) profitul net;

C. dimensionarea financiara a investitiei, deci stabilirea volumului investitiei si a structurii sale;

D. analiza pragului de rentabilitate;

E. previziuni financiare.

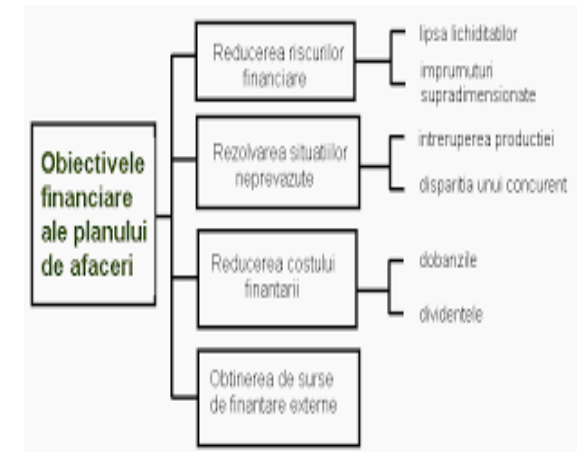


Analiza financiara

Deși există cel puțin zece segmente de analiză financiară diferită, acestea sunt considerate cele mai importante și obligatorii. Acestea sunt bilanțul contabil, contul de profit și pierdere și fluxul de numerar. Este un punct util și decisiv al rentabilității, adică graficul care dă secțiunea transversală a investițiilor și costurile, pe de o parte și câștigurile pe de altă parte și arată când vom trece pe „minus”. Este vorba despre proiecții care depind de anticiparea vânzării.

În analiza financiară trebuie confirmate și definite clar anumite presupuneri. Aceste presupuneri ale analizei financiare sunt alcătuite din mici constatări despre condițiile pe baza cărora antreprenorul plănuiește să înceapă o afacere. De obicei, acestea trebuie să reflecte următoarele dimensiuni:

- ▶ *caracteristicile de bază ale afacerii antreprenoriale*
- ▶ *situația de piață în care se desfășoară afacerea*
- ▶ *posibilitățile financiare de care dispune momentan*
- ▶ *nevoia de spațiu de afaceri, echipament, instalații, mobilier și restul fondurilor fixe*
- ▶ *nevoia de capital de lucru permanent (capital circulant)*
- ▶ *nevoia de mijloace financiare pentru salariile angajaților*
- ▶ *nevoia de mijloace pentru acoperirea altor activități*
- ▶ *data intrării planificate în domeniul antreprenorial (proiect)*
- ▶ *data intrării în exploatarea obișnuită (curentă)*



Analiza financiară trebuie să ofere răspunsuri la următoarele întrebări: **De câți bani este nevoie pentru începerea unei afaceri? Care este punctul decisiv al rentabilității afacerii? Care este contul de profit și pierdere planificat? Care este bilanțul contabil? Care este planul fluxului de numerar? Care sunt anticipările profitului?**

4. Anexe

- ❖ Anexele cuprind documente si informatii suplimentare ce pot fi aduse in sprijinul afacerii alese si prezentate de planul de afaceri, ca de exemplu: rezultate ale studiilor de piata; brosure, pliante si alte materiale publicitare; documente legale; fotografii; desene; planuri; documente contabile etc.
- ❖ Dimensiunea recomandata a planului de afaceri este de 12-15 pagini + anexe, astfel incat sa poata fi prezentat verbal in 20 - 30 de minute. Rezumatul nu trebuie sa depaseasca 3 - 4 pagini, pentru a putea fi expus in maximum 5 minute, insa trebuie astfel conceput incat sa trezeasca interesul destinatarului.
- ❖ Realizarea si utilizarea planului de afaceri constituie o adevarata “piatra de incercare” pentru conducerea intreprinderii. Este deosebit de important ca pe parcursul derularii afacerii, managerii sa se adapteze rapid la schimbarile intervenite in mediul economic. Actualizarea prevederilor planului de afaceri in functie de evolutia factorilor de mediu economic se constituie ca o componenta de baza a gandirii manageriale, cu contributii decisive in sustinerea scopurilor si obiectivelor stabilite si cresterea sanselor de succes.
- ❖ In urma aprobarii planului de afaceri de catre finantator, se pun la dispozitia intreprinzatorului resursele financiare pentru derularea afacerii.



Planul de Afaceri in viziunea Bancii Internationale de Reconstructie si Dezvoltare (B.I.R.D.)

- ❖ **Tipul activitatilor desfasurate:** Societatea comerciala „Bowbel” S.R.L. Brasov, are ca obiect principal de activitate, prestarea de servicii de agrement si bar.
- ❖ **Forma de proprietate:** S.C. „Bowbel” SRL este o societate cu capital integral privat.
- ❖ **Forma de organizare:** Societatea are un asociat unic ce detine 100% din capitalul de 10 milioane lei.
- ❖ **Data inregistrarii:** Societatea a fost inregistrata la Judecatoria Brasov, la data de 15 iulie 2002
- ❖ **Descrierea sumara a proiectului propus:** Societatea isi propune sa se impuna pe piata serviciilor de agrement din Brasov, ca leader, atat prin servicii de cea mai buna calitate cat si prin tarife avantajoase. De asemenea se doreste extinderea pe viitor spre pietele din nordul tarii.
- ❖ **Scopul investitiei si costul ei in valuta:** Scopul investitiei este construirea spatiului destinat oferi servicii (a cladirii), achizitionarea pistelor de bowling, a meselor de biliard si a jocurilor electronice.
- ❖ **Costul total al investitiei** se ridica la 300.000 de euro, dupa cum urmeaza: 230.000 terenul si constructia cladirii complet utilata de functionare, 40.000 piste de bowling, 10.000 mesele de biliard, 5000 jocurile electronice, 1000 barul cu dependintele.

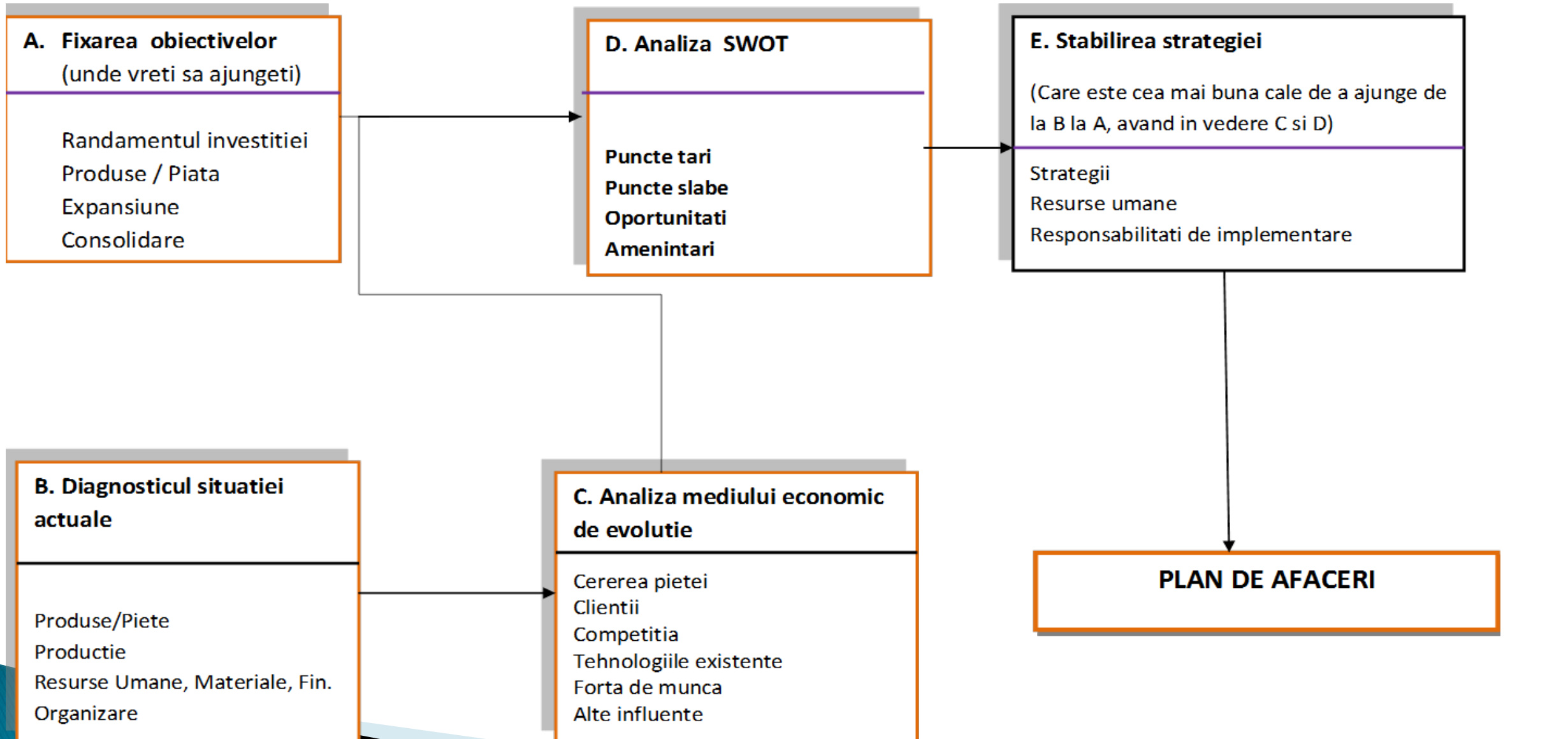
Planul de Afaceri in viziunea Bancii Internationale de Reconstructie si Dezvoltare (B.I.R.D.)

- ❖ Sursele de finantare: Fonduri proprii 80.000 de euro, credite externe PHARE nerambursabile.
- ❖ Modalitatea de achizitionare a echipamentelor: Se va analiza oferta unor firme ofertante de echipamente (doua straine si a doua romanesti) si se va opta pentru cel mai avantajos raport de pret - calitate.
- ❖ Statut legal: Statutul legal al societatii este cuprins in anexa 3
- ❖ Structura, experienta si reputatia conducerii societatii: In cadrul conducerii a fost adus pe post de director economic o persoana cu experienta in domeniul serviciilor si managementului, care sa poata reprezenta un factor de incredere suplimentar in primirea creditelor.
- ❖ Personalul societatii va fi compus din 9 angajati, dupa cum urmeaza: director general, director economic (cu functie de administrator), doi tehnicieni, trei barmani o gazda si un ingrijitor.
- ❖ Structura de peronal a societatii: In baza statutului, SC Bowbel SRL, este condusa de catre asociatul unic si, in relatie de subordonare, de administrator. Asadar, departamentul directional este format din doi oameni, iar cel productiv din 7 oameni.
- ❖ Descrierea tehnica a activitatii societatii: Societatea va oferi posibilitatea clientilor de inchiriere a pistelor de bowling cu ora, oferind si o bautura drept bonus motivational; in acelasi regim se vor afla si mesele de biliard. In ceea ce priveste jocurile electronice, ele vor putea fi folosite prin introducerea de fise speciale ce se pot cumpara de la bar.
- ❖ Contracte cu alte societati: Se vor incheia contracte cu societati care comercializeaza produse de bar, de intretinere si paza.
- ❖ Principali clienti: In primul rand se asteapta turistii din statiune, dupa care cei din Brasov si din orasele invecinate. Ne referim bineanteles, la acei oameni care fac parte din segmentul tintit, adica cu un venit mediu pe cap de membru de familie, cu peste 2.500.000 lei, aproximativ 75 Euro.

Planul de Afaceri in viziunea Bancii Internationale de Reconstructie si Dezvoltare (B.I.R.D.)

- ❖ Evaluarea concurentei: Concurenta, este foarte mica, deoarece Bucuresti este cel mai apropiat oras in care exista bowling, iar acest serviciu nu atrage clientela de la o distanta mai mare de 50 Km, in cazuri extreme 100 Km. Pe zona Brasov, nu a existat niciodata bowling, ci doar cateva popicarii, care in prezent sunt fie dezafectate, fie inchise din lipsa de fonduri.
- ❖ Preturi: Ora de bowling va fi 7 euro, cea de biliard 2.5 euro iar fisele speciale 0.7 euro. Preturile de la bar se vor alinia celor de pe piata brasoveana.
- ❖ Costuri si planul de finantare: Totalul costurilor proiectului se ridica cu aproximatie la 300.000 Euro, din care 230.000 terenul (aproximativ 1500 m², cu 90 EUR/m²) si constructia cladirii complet utilata de functionare (+65 EUR/m²), 40.000 pistele de bowling, 10.000 mesele de biliard, 5000 jocurile electronice, 1000 barul cu dependintele. Finantarea se va face din sursele proprii. Pe langa acestea, se opteaza pentru obtinerea unui credit nerambursabil de la PHARE prin Programul de Restructurare Industriala si Reconvertie Profesionala (RICOP).
- ❖ Riscuri: Principalul risc este acela ca o alta societate sa initieze si sa finalizeze un proiect similar inaintea sau in acelasi timp cu acesta, astfel schimbându-se valoarea concurentei si implicit toate calculele de incasari.
- ❖ Posibilitatea contracarării acestui risc este urgentarea procedurilor de constructie si dare in folosinta a locatiei; faptul de a fi prima in aceasta regiune si prima intrata chiar si in circuitul turistic, prin incheierea de contracte sau intelegeri cu celelalte unitati turistice emitente de clienti, reprezentand un evident avantaj. De asemenea exista o foarte mica sansa ca o alta activitate de divertisment sa atraga segmentul tintit de noi, in asemenea masura incat sa-l acapareze aproape in totalitate, aceasta reflectându-se evident in marimea incasarilor noastre.

Elaborarea unui PLAN de AFACERI



Fluxul realizarii PLANULUI DE AFACERI

4. CONTINUTUL PLANULUI DE AFACERI

AFACEREA

- ✓ *Firma*
- ✓ *Domeniul de activitate*
- ✓ *Obiectivele*

PIATA

- ✓ *Produsul/serviciul*
- ✓ *Clientii*
- ✓ *Concurenta*
- ✓ *Segmentul de piata*

CONDUCEREA

- ✓ *Organizarea*
- ✓ *Conducerea*
- ✓ *Personalul*

FINANTELE

- ✓ *Venituri*
- ✓ *Cheltuieli*
- ✓ *Sursele si utilizarea fondurilor*
- ✓ *Previziuni financiare*

Cum definim obiectivele? Piata? Resursele?

Planul de afaceri trebuie sa demonstreze ca initiatorii proiectului au o idee clara asupra a ceea ce isi propun sa realizeze. Un finantator care citeste un plan de afaceri trebuie sa vada care sunt scopurile afacerii si care sunt obiectivele in urmatoarele luni sau in urmatorii ani.

Vor trebui prezentate misiunea/ scopul principal al firmei, obiectivele sale pe termen mediu (unde vrem sa ajungem in urmatorii 3-5-7 ani?), precum si cele pe termen scurt (ce urmeaza sa facem imediat?). Mai multe informatii privind stabilirea viziunii/misiunii si obiectivelor firmei gasiti in articolul 8 Pasi in realizarea unui plan de afacere simplu si concis.

Obiectivele afacerii trebuie sa arate:

- ▶ ***Ce tip de afacere si la ce marime va trebui dezvoltata dupa o perioada stabilita***
- ▶ ***Ce activitati ale afacerii urmeaza sa fie extinse, reduse, initiate sau intrerupte***
- ▶ ***Care sunt principalii indicatori de performanta (financiari sau de alta natura) pentru indeplinirea obiectivelor afacerii si principalii indicatori de risc asociati acestora***
- ▶ ***Care sunt schimbarile esentiale ce trebuie facute pentru a realiza obiectivele afacerii***
- ▶ ***Strategia de atingere a acestor scopuri trebuie de asemenea prezentata intr-un mod convingator. Prezentarea obiectivelor firmei trebuie sa evite exprimarile vagi sau excesiv de optimiste. Formularile care s-ar potrivi pentru orice domeniu de activitate - sau numai intr-o lume ideala - reprezinta o dovada a lipsei unei strategii coerente.***
- ▶ ***Mai multe informatii cu privire la formularea obiectivelor gasiti in articolul Ce sunt obiectivele SMART.***
- ▶ ***E bine sa evitati aspectele prea tehnice sau detaliile inutile. Totusi, cei care citesc planul de afaceri trebuie sa inteleaga ideile principale ale afacerii.***



Cum definim obiectivele? Piata? Resursele?

Cum trebuie prezentat produsul/serviciul?

- ▶ Este esential sa faceti cat mai bine intelese nevoile consumatorilor carora le raspunde produsul/serviciul dumneavoastra.
- ▶ Planul de afaceri trebuie sa ofere o descriere suficient de detaliata a produsului/serviciului firmei. In cazul in care un investitor potential nu intelege in ce consta produsul respectiv, s-ar putea sa nu mai aveti ocazia sa oferiti explicatii suplimentare. In cazul in care este vorba de un produs/serviciu existent, poate fi prezentata experienta firmei in domeniu, capacitatile de productie existente, competentele tehnice acumulate, performanta in domeniul vanzarilor etc. In cazul in care este vorba de un produs/ serviciu nou vor fi prezentate avantajele care permit firmei obtinerea acestuia si actiunile care mai trebuie intreprinse pana la inceperea activitatii normale.
- ▶ Poate fi anexat si un buget special al lucrarilor necesare pana la iesirea pe piata sau un buget de cercetare. Existenta unui brevet sau a altor drepturi exclusive asupra produsului sau serviciului reprezinta un avantaj pentru firma si va fi desigur mentionata in planul de afaceri.



Cum definim obiectivele? Piata? Resursele?



- ▶ **Cum trebuie prezentat produsul/serviciul?**
- ▶ Calitatea si pretul produsului reprezinta aspecte principale care nu pot lipsi din nici un plan de afaceri. Ele sunt esentiale in pozitionarea firmei fata de clienti si concurenta. O calitate inferioara reprezinta un risc crescut de pierdere a clientilor in fata concurentilor; in acelasi timp, cheltuielile pentru imbunatatirea produsului nu vor fi recuperate daca nu corespund perceptiilor clientilor. Imaginea despre calitatea produsului poate fi imbunatatita prin garantiile sau alte servicii postvanzare oferite.
- ▶ Alegerea pretului produsului este un aspect extrem de important; multe modele de planuri de afaceri sugerate de finantatori solicita aprecieri ale pretului produsului in comparatie cu cele ale concurentei. In cazul in care pretul este mai ridicat, trebuie sa aratati ce ii va determina pe clienti sa cumpere de la dumneavoastra. Ceea ce conteaza este rentabilitatea pe care o poate aduce produsul la un anumit nivel de pret.
- ▶ Daca aveti mai multe produse sau servicii, veti prezenta caracteristicile fiecaruia si ponderea estimata in totalul vanzarilor. Orientarea spre un produs sau un serviciu unic reprezinta un risc, in special in cazul in care piata este ingusta sau preferintele consumatorilor se modifica rapid. In acelasi timp, extinderea in domenii in care nu aveti experienta reprezinta si ea un risc. Un produs sau serviciu usor de imitat s-ar putea sa nu ofere suficienta protectie in fata concurentei.
- ▶ Diverse documentatii cu caracter prea tehnic pot fi anexate la planul de afaceri – sau pot fi preluate in cadrul unui studiu de fezabilitate.

Cum trebuie prezentata piata?

- ▶ Lansarea unui produs sau serviciu trebuie precedata de studierea pietei potentiale. Trebuie sa estimati marimea pietei pentru produsul respectiv (si pentru categoria de produse din care face parte), precum si cota de piata pe care o detineti/va propuneti sa o detineti. Daca este o piata prea ingusta, s-ar putea sa nu mai fie loc pentru inca un producator. A spune ca firma detine o cota insignifianta dintr-o piata foarte mare nu are o relevanta prea mare. Identificarea segmentelor pietei careia va adresati este foarte importanta pentru determinarea ariei pe care o va deservi efectiv firma.
- ▶ Prin delimitarea segmentului de piata al firmei determinati si caracteristicile principale ale viitorilor clienti. O definire prea vaga poate fi interpretata ca un semn al unei strategii neclare; acumularea de prea multe caracteristici in definirea segmentului de piata poate avea insa un efect similar. Este bine daca aduceti o sustinere solida a criteriilor alese in segmentarea pietei. Un instrument util pentru realizarea segmentarii este template-ul **Criterii de segmentare client**.
- ▶ De asemenea, trebuie sa identificati si tendintele de viitor de pe piata: potentialul de crestere, orientarile viitoare ale consumatorilor, posibilitatea intrarii/iesirii de pe piata a unor concurenti etc. Pentru realizarea unor astfel de analize puteti utiliza template-urile **Analiza SWOT** si **Analiza STEP**.

Criterii pentru segmentarea clienților

Segmentarea este un proces prin care împărțiți clienții în categorii distincte pe baza unor criterii clare. Gruparea clienților vă ajută să ajustați produsele și serviciile astfel încât să răspundeți cât mai bine necesităților clienților.

Geografice	Demografice
Regiune Urban/Rural Densitatea populației Tipul de gospodărie Climat	Vârstă Sex Ocupație Educație Venit Rasă
Comportamentale	Psihologice
Motivul cumpărării Rata de utilizare și volumul Avantajele căutate Loialitatea față de brand Senzitivitatea la preț	Stil de viață Personalitate Aspirații sociale Aspirații psihologice

ANALIZA SWOT

Analiza SWOT implica examinarea situației organizației și a mediului extern în care funcționează aceasta.

Rolul analizei SWOT este:

- Să identifice slăbiciunile organizației pentru a le putea contracara;
- Să identifice mesajul pe care trebuie să îl transmită poziționarea;
- Să determine o strategie care duce cel mai bine la atingerea obiectivelor;
- Să găsească slăbiciunile care amenință afacerea și să permită elaborarea planurilor de rezervă;
- Să identifice oportunitățile care pot stimula dezvoltarea afacerii.

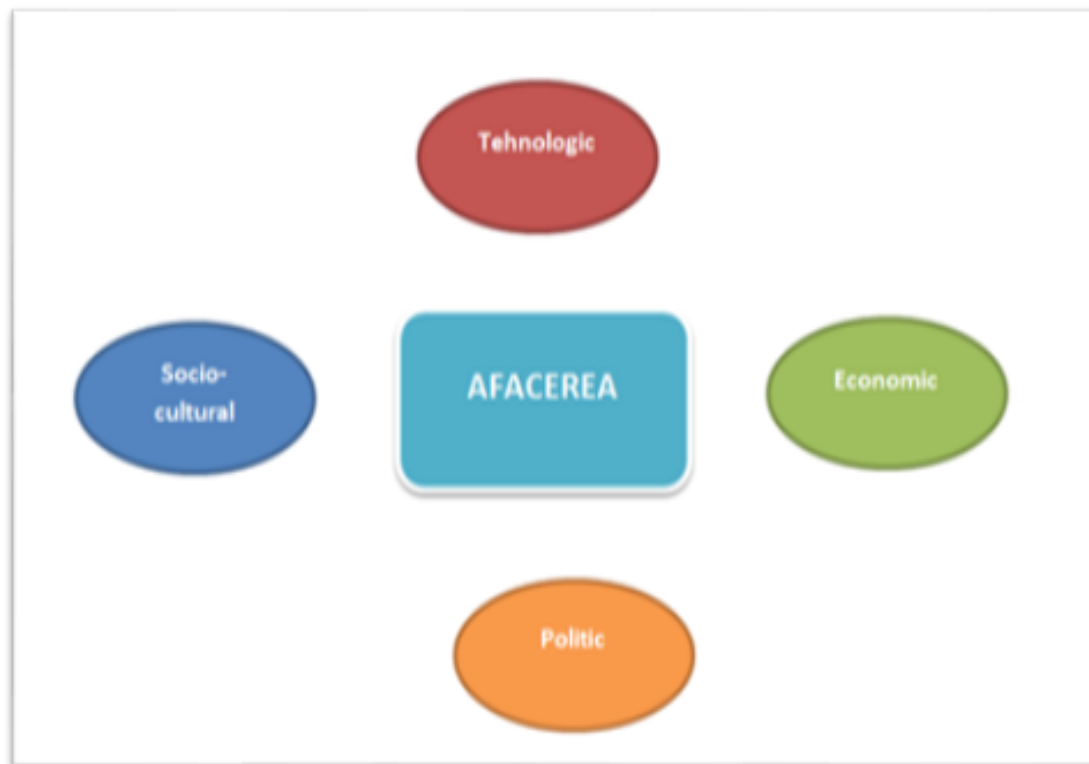
ANALIZA SWOT		
Domeniul	Puncte tari	Puncte slabe
	<i>Se referă la calitățile afacerii. Puteți include și avantajele competitive</i>	<i>Cuprind componentele ale mediului intern care generează dezavantaje competitive</i>
Producție sau design servicii	Calitatea înaltă a produselor Licențe, brevete, procese unice Inovații	Uzura echipamentelor
Finanțe	Surse de finanțare Controlul financiar riguros	Lipsa finanțării
Marketing	Brand awareness Poziționare eficientă pe piață	Promovare redusă
Resurse umane	Experiența și expertiza în afaceri și în domeniile specifice Localitate	Fluctuație mare Lipsa competențelor necesare
	Oportunități	Amenințări
	<i>Elemente din exterior care pot influența afacerea în mod pozitiv</i>	<i>Elemente din exterior care pot influența afacerea în mod negativ</i>
Politici guvernamentale	Programe guvernamentale, subvenții, fonduri europene	Monopol deținut de firme de stat, modificări frecvente ale legislației
Economic	Mediu economic favorabil,	Recesiune, creșterea costurilor afacerii
Social	Creșterea veniturilor consumatorilor, existența personalului calificat	Modificarea comportamentului de consum al clienților, reducerea veniturii, rata scăzută a natalității
Tehnologic	Inovații, ieftinirea tehnologiilor, creșterea accesului la tehnologii noi	Accesul scăzut la noi tehnologii, costul ridicat al acestora

Analiza SWOT

- ▶ **Analiza SWOT** este procedeul de identificare a avantajelor, dezavantajelor, șanselor și pericolelor în activitatea companiei. Este convenabilă și pentru analiza ideilor de afaceri. Obiectul analizei SWOT poate fi compania în totalitate, dar unele părți ale sale, produse etc.
- ▶ Această analiză trebuie să arate ce trebuie să facă compania pentru a-și crește puterea, adică avantajele, pentru a elimina dezavantajele, adică lipsurile, și pentru a neutraliza sau atenua pericolele din mediul înconjurător.
- ▶ **Avantajele** sunt sub controlul companiei. Acestea sunt lucruri interne în companie și reprezintă puterea companiei. Avantajele trebuie folosite în totalitate.
- ▶ **Dezavantajele** sunt, de asemenea, sub controlul companiei și se referă la lucruri interne în cadrul companiei. Acestea reprezintă lipsa a ceva. Dezavantajele trebuie eliminate cât mai mult posibil.
- ▶ Șansele sunt în afara controlului companiei. Spre deosebire de avantajele care reprezintă factorii interni ai companiei, aceștia sunt factori externi pe care compania nu îi poate influența. Factorii externi pozitivi ai companiei trebuie folosiți pentru a-și menține domeniul de afaceri.
- ▶ Pericolele sau amenințările sunt factori externi negativi din mediu. Aceștia influențează negativ afacerea companiei și de aceea trebuie eliminați. Spre deosebire de dezavantaje, pericolele sunt în afara controlului antreprenorului. Compania trebuie să găsească modalități de a se proteja de amenințări, de a evita influența lor negativă.

ANALIZA STEP

ANALIZA STEP este un mod eficient de a identifica cum anume mediul extern poate influența afacerea dumneavoastră. **STEP** reprezintă acronimul de la următorii factori din mediul extern:



Socio-cultural	Tehnologic	Economic	Politic
Trenduri în stilul de viață Evoluții demografice Atitudini și opinii ale consumatorilor Opinii din mass media Schimbări legislative care afectează factorii sociali Imagine legată de brand, companie și tehnologie	Dezvoltarea tehnologiei competitive Finanțarea cercetării Tehnologii asociate Soluții de înnoire tehnologică Maturitatea tehnologiei Capacitatea de prelucrare și gradul de maturitate Tehnologia informației și comunicării	Situația economiei naționale Evoluții macroeconomice Conjunctura economică internațională Fiscalitate Impozite pe produs Aspecte de sezonality Cicluri economice	Aspecte ecologice/de mediu Legislația în vigoare pe piața internă Legislația viitoare Legislația europeană/internațională Procese de reglementare Politici guvernamentale Durata mandatului guvernului



PLAN DE AFACERE

Modele de consum ale populației Modă Evenimente majore Factori etnici/religioși Publicitate Aspecte de etică	Sistemul /mecanismul de achiziții folosit de consumatori Legislația privind tehnologia Potențialul de inovare Acces la tehnologie, licențe, brevete Proprietatea intelectuală Comunicații globale	Factori specifici industriei Tendințe în evoluția pieței și a canalelor de distribuție Comportamentul clienților/ utilizatorilor finali Ratele dobânzilor și rata de schimb valutar Comerțul internațional și fluxurile de capital	Schimbarea guvernului Politici comerciale Finanțare, granturi și inițiative Lobby pe piața internă/grupuri de presiune Grupuri de presiune internaționale Războaie și conflicte
--	---	---	---

Cum trebuie prezentati clientii?

- ▶ Orice intreprinzator trebuie sa fie orientat catre piata. O afacere nu va avea succes daca nu raspunde unor necesitati reale ale consumatorilor. Planul de afaceri trebuie sa dovedeasca o buna cunoastere a clientilor potentiali.
- ▶ In cazul in care exista un numar limitat de cumparatori – de exemplu firme interesate de un anumit tip de utilaj – se poate face o prezentare detaliata a acestora cuprinzand, de exemplu, date referitoare la:
 - ▶ numele/ denumirea clientilor;
 - ▶ forma de proprietate;
 - ▶ localizarea geografica;
 - ▶ domeniul de activitate;
 - ▶ cifra de afaceri;
- ▶ Marimea estimata a comenzilor si ponderea in totalul vanzarilor estimate etc.

In cazul in care aveti deja comenzi sau contracte incheiate cu clientii respectivi, acest lucru trebuie mentionat. Copii ale contractelor/ comenzilor respective pot fi anexate la planul de afaceri.

In cazul in care exista multi cumparatori – de exemplu, in cazul unui magazin cu amanuntul – datele prezentate vor fi diferite:

- ❖ **numarul potential al cumparatorilor;**
- ❖ **caracteristicile clientilor: venituri medii, varsta, statut social, interes pentru produsele noi;**
- ❖ **valoarea medie a unei cumparari si frecventa cumpararilor etc.**

- ▶ In cazul in care **exista mai multe produse, analiza trebuie facuta pentru clientii fiecarui produs.** Planul de afaceri trebuie sa prezinte foarte clar caror necesitati ale clientilor se adreseaza produsul respectiv si care sunt factorii care ii determina pe clienti sa cumpere produsele firmei. In cazul in care firma se orienteaza spre un segment specific de piata, acesta trebuie clar delimitat.
- ▶ Este posibil ca, intr-o prima faza, produsul sa atraga numai clientii ‘inovatori’, urmand ca persoanele/ firmele care vor constitui piata de baza a firmei sa inceapa sa cumpere mai tarziu. Acest lucru trebuie avut in vedere la intocmirea planului de afaceri.
- ▶ In intocmirea **planului de afaceri ar trebui luata in considerare si sensibilitatea clientilor fata de pretul produsului.** In anumite cazuri, s-ar putea ca un pret mai ridicat sa constituie pentru cumparatori un semn al unei calitati mai ridicate, iar un pret redus poate parea suspect. In cazul in care exista o piata ‘captiva’ sau este vorba de produse de baza, cresterea preturilor poate creste incasarile firmei; acest lucru nu este insa deloc adevarat in orice situatie!
- ▶ Ar fi de preferat ca **intocmirea planului de afaceri sa fie precedata de efectuarea unui studiu de piata** care sa sondeze interesul clientilor potentiali pentru produsul/ serviciului respectiv. Acest studiu poate parea costisitor, dar este in orice caz mai ieftin decat o afacere inceputa si esuata din cauza aprecierii gresite a nevoilor consumatorilor. Evident ca rezultatele studiului de piata nu vor fi intotdeauna confirmate intocmai de evolutiile ulterioare si ca intuitia intreprinzatorului isi are si ea rolul ei – dar necunoasterea interesului real al clientilor pentru produs este cauza principala a esecului unei afaceri.
- ▶ Este recomandabil ca Cercetarea de piata sau rezultatele obtinute in urma acesteia sa fie incluse ca Anexe in Planul de afacere.



Cum trebuie prezentata concurenta?

Datele referitoare la concurenti sunt adesea greu de obtinut, dar se pot dovedi extrem de utile. Daca aflati, de exemplu, ca o firma importanta din domeniu intentioneaza sa se extinda pe piata pe care v-ati propus sa o acoperiti, s-ar putea sa trebuiasca sa va modificati strategia.

In general, un plan de afaceri trebuie sa indice:

- care sunt principalii concurenti, localizarea lor si segmentele de piata pe care le deservesc;
- care sunt tipurile de produse/ servicii pe care le produc;
- calitatea si preturile produselor, reducerile de pret oferite clientilor, garantii, servicii post-vanzare;
- care sunt cotele de piata ale concurentilor;
- avantajele competitorilor in ceea ce priveste reputatia, fidelitatea clientelei, canalele de distributie.

Planul de afaceri trebuie sa demonstreze ca exista un segment de piata care poate fi deservit in mod profitabil de catre firma si sa arate de ce acesta nu este si nu va fi preluat de catre concurenti. Este important de asemenea sa previzionati reactia concurentei la aparitia/ extinderea afacerii dumneavoastra si sa prezentati strategia prin care ii veti face fata.



Cum trebuie prezentati furnizorii?

Planul de afaceri trebuie sa contina si date referitoare la furnizorii de materii prime, materiale, utilaje si servicii ale firmei. Vor fi prezentate:

- ❑ caracteristicile furnizorilor (localizare geografica, experienta in domeniu, forma de proprietate etc.);
- ❑ materii prime, servicii etc. furnizate, valoarea achizitiilor preconizate;
- ❑ modul in care se va derula activitatea de aprovizionare (transport, eventuali intermediari, depozitare etc.);
- ❑ modalitati de plata.

Un instrument util in acest sens este Matricea de analiza comparativa a furnizorilor.

- ▶ La planul de afaceri se pot anexa si oferte ale furnizorilor. Un eventual finantator trebuie sa fie convins ca aveti asigurate conditiile de desfasurare a afacerii, ca v-ati ales bine furnizorii si ca nu vor aparea costuri neprevazute pe parcurs.



Matricea de analiză comparativă a furnizorilor

Introduceți valorile în căsutele albastre pentru a obține rezultatul

Nr. crt.	Furnizor (denumire)	Criterii					Total punctaj	Clasament
		Calitate	Punctualitate	Durata	Servicii conexe	Preț		
1.							0	0
2.							0	
3.							0	
4.							0	
5.							0	0
	Total	0	0	0	0	0	0	

Scala

1	2	3	4	5
nesatisfăcător	satisfăcător	bun	foarte bun	excelent

- ▶ **Strategia de resurse umane** este ansamblul structurat al activitatilor de resurse umane prin care o firma urmareste sa-si indeplineasca obiectivele specifice domeniului de afaceri.
 - ▶ ***Ce trebuie sa avem in vedere la stabilirea strategiei de resurse umane?***
- ▶ **Strategia de resurse umane** trebuie sa stabileasca liniile directoare, cadrul in care se va desfasura activitatea de resurse umane, in cadrul unui plan de afaceri pe termen scurt.
- ▶ Se va stabili necesarul de personal (cifra totala a angajatilor necesari pentru atingerea obiectivelor de resurse umane si structura de ansamblu a functiilor necesare), se va decide crearea sau modificarea procedurilor de recrutare, selectie si integrare a personalului, de pregatire, perfectionare si dezvoltare profesionala, precum si modul in care se va stimula performanta in munca a angajatilor.
- ▶ De asemenea, se va decide asupra modului de tratare a personalului de conducere.
- ▶ Nu este nevoie de o detaliere prea mare, locul acestora fiind in cadrul fiecarui punct specific (detaliat mai jos). Doua-trei fraze sunt suficiente.
- ▶ Insa nu uitati sa revizuiti strategia de resurse umane in momentul in care vedeti ca ce ati intentionat la inceput nu se potriveste cu realitatea descoperita in momentul conceperii efective a restului planificarii (fie ea de resurse umane sau de afaceri)



Analiza cerintelor si a necesarului de personal

- ▶ Structura de personal
- ▶ Pentru firmele deja existente este necesar sa defineasca situatia actuala generala a resurselor umane. Organigrama trebuie inclusa in anexa.

Ce trebuie sa avem in vedere la stabilirea structurii de personal?

Iata un exemplu care va ajuta sa completati aceasta sectiune este necesar sa detaliami urmatoarele puncte:

a) Numarul total de angajati:

- pe perioada nedeterminata (permanent): 2 muncitori necalificati
- pe perioada determinata (temporari): 2 muncitori necalificati

b) Numarul total al colaboratorilor

- permanenti: 1 – contabil
- temporari: 2 – jurist, consultant

c) Numarul de schimburi: 1

d) Durata schimbului: 8 ore

e) Calificari de baza ale angajatilor: neimportant

f) Modul de organizare:

- echipa: de baza
- individual: la anumite elemente/produse
- altul: mixt

g) Persoanele care supravegheaza angajatii

h) Alte aspecte privind personalul:

i) Alte cheltuieli privind personalul:

j) Structura numerica de personal (conducerea societatii, personalul direct si indirect productiv.



Necesarul de personal

- ▶ Aici va trebui sa estimati numarul si tipul de angajati necesari. Puteti chiar folosi punctele sectiunii privind structura de personal pentru a completa aceasta sectiune.
- ▶ Recrutarea, selectia si integrarea personalului sunt procese care, desi sunt strans legate intre ele si multi angajatori le trateaza ca pe un tot, pentru a le putea analiza corect trebuie recunoscut specificul fiecaruia, in scopul de a le eficientiza efectele.
- ▶ Desi veti fi tentat sa nu dati mare importanta acestui domeniu, realitatea este ca multe erori in cadrul proceselor de recrutare, selectie si integrare sunt costisitoare pentru firma si pot produce disfunctionalitati la nivelul functionarii acesteia.



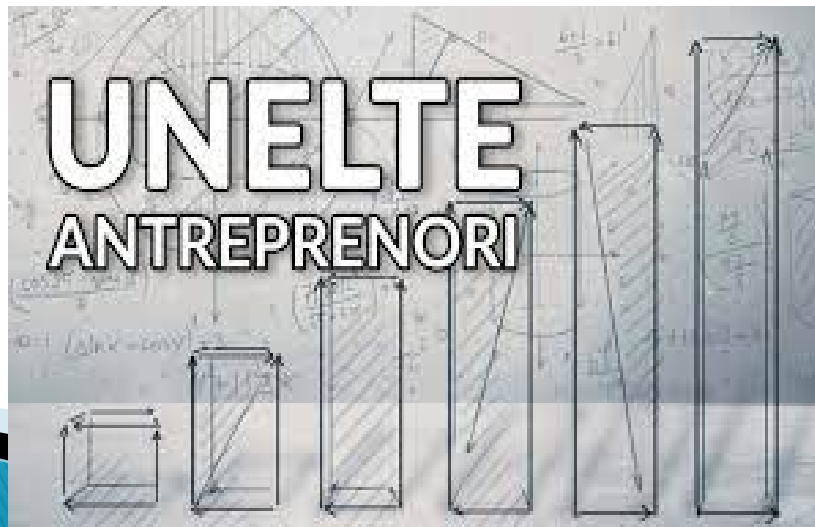
Organizare si conducere



- ▶ O importanță deosebită îi revine acestei părți a planului de afaceri în situația în care motivul elaborării lui este obținerea unui credit sau câștigarea încrederii unui investitor pentru a se asocia la afacere. **Bancherii, investitorii sunt foarte interesați de experiența managerială** a celor ce conduc afacerea. Aceasta pentru că o echipă managerială bună este de preferat să conducă o afacere chiar dacă aceasta nu este deosebit de promițătoare decât o echipă managerială slabă care să conducă o afacere promițătoare.
- ▶ Pentru importanța pe care o are echipa managerială în succesul unei afaceri unii specialiști recomandă o structură a planului de afaceri în care aceasta să fie prezentată prioritar, chiar în prima parte a planului.
- ▶ Dacă în firmă mică și foarte mică care este fondată și condusă de un singur întreprinzător nu se ridică probleme deosebite în ceea ce privește conducerea și organizarea lor de ansamblu, procesului de producție, proiectarea unei structuri organizatorice adecvate organizației, stabilirea responsabilităților echipei manageriale, recrutarea, selecția și promovarea personalului, stabilirea și repartizarea sarcinilor de muncă pe angajați, aceste probleme pot fi deosebit de complexe și pot necesita importante resurse pentru a fi rezolvate în cazul organizațiilor mijlocii și mari, a căror complexitate crește.
- ▶ În acest domeniu al planului de afaceri se cuprind informații legate de: *procesul de producție; echipa managerială; personalul organizației.*

Organizare si conducere

- ▶ Se recomandă într-un PA să se prezinte motivele care au condus la elaborarea unei anumite structuri organizatorice, subliniindu-se avantajele pe care structură organizatorică aleasă le prezintă față de alte posibilități de subordonare a elementelor structurale. În contextul acțiunilor de proiectare a structurii organizatorice o importanță deosebită se recomandă a fi acordată proiectării sistemului informațional. Acesta pornind și de la faptul că este binecunoscută influența directă pe care calitatea informației o are asupra calității procesului de management al unei afaceri.
- ▶ De asemenea, este indicat să se scoată în evidență caracteristici ale sistemului informațional care să-i evidențieze performanța. Se pot face referiri concrete la sistemul informatic utilizat de organizație, la măsura în care acesta satisface nevoile informaționale ale organizației.



Organizare si conducere

Conducerea

Afacerea este condusa de toti asociatii afacerii, avand si calitatea de administratori ai firmei. Responsabilitatea conducerii firmei este impartita in mod egal intre administratori, astfel:

- ▶ contactarea furnizorilor in scopul aprovizionarii cu materiile prime necesare desfasurarii activitatii;
- ▶ cautarea unor noi clienti in vederea asigurarii continuitatii obiectului de activitate, precum si
- ▶ asigurarea numarului de comenzi necesar;
- ▶ verificarea calitatii produselor;
- ▶ preocuparea pentru respectarea termenelor de livrare;
- ▶ angajarea personalului societatii pe baza de contract de munca individual, cu respectarea legislatiei in vigoare;
- ▶ semnarea documentelor pentru operatiuni bancare;
- ▶ semnarea tuturor actelor care angajeaza patrimoniul societatii.



Promovarea Planului de Afaceri

- ▶ Visul de a avea propria afacere este unul care se regaseste in gandurile fiecaruia din noi, insa dupa ce au fost puse bazele ei, cum o promovam?
- ▶ Care metode sunt cele mai eficiente pentru a atrage atentia clientilor sau potentialilor parteneri de afaceri fara a costa prea mult?



Promovarea Planului de Afaceri

- ▶ Cum vă promovați serviciile și bunurile poate să vă susțină sau să vă distrugă afacerea. Un produs sau serviciu bun, dar lipsit de promovare și publicitate este ca și cum nu ați avea deloc o afacere. Scopul dumneavoastră este de a introduce, promova și susține produsele dumneavoastră pe piață. Deși considerat un cost, o campanie bine proiectată și executată este o investiție.
- ▶ Explicați strategia dumneavoastră de publicitate și promovare. Este critic să informați piața țintă despre disponibilitatea serviciului sau produsului dumneavoastră și să continuați să comunicați beneficiile dumneavoastră către aceasta.
- *Cum își va promova și face reclamă compania propriilor servicii sau produse?*
- *Cum va comunica afacerea dumneavoastră cu clienții?*
Publicitate? Relații publice? Vânzare personală? Materiale printate? Alte mijloace de promovare?
- *De ce va fi eficientă această strategie pentru a ajunge la clienții țintă?*
- *Dacă aveți clienți fideli identificabili, aveți un plan sistematic de contact?*
- *Cum îi anunțați pe clienți?*
- *De ce acest mix și nu un altul?*



VEHICULE DE MARKETING

Trebuie să vă decideți cum veți genera conștientizarea produsului sau serviciului printre potențialii clienți. Utilizând următoarele activități promoționale ar putea genera conștientizare:

- ▶ Broșuri, fluturași
- ▶ Mostre
- ▶ Media audio-video – TV, radio, internet, cinematografe
- ▶ Semne – în magazin, bannere, pe trenuri, taxiuri etc.
- ▶ Hotel – publicații interne, ghiduri video, servicii
- ▶ Evenimente de caritate
- ▶ Promoții (2 pentru 1), restaurante, programe de reduceri prin carduri sau credite
- ▶ Specialități – ambalare, tricouri etc.
- ▶ Expoziții, networking
- ▶ Media printată – ziare, reviste, publicații de specialitate, Pagini Aurii
- ▶ Relații publice
- ▶ Direct prin poștă, cupoane, listă de e-mailuri



BUGETUL PENTRU PROMOVARE

Există patru metode comune de stabilire a bugetului:

- ❖ Procent din vânzări
- ❖ Toate fondurile disponibile
- ❖ În funcție de concurență
- ❖ Bugetarea după sarcină sau obiective

Fiecare dintre aceste metode sunt paralele cu bugetarea pentru publicitate și pot fi aplicate pentru ambele. Declarați și oferiți detalii despre metoda pe care o veți utiliza pentru strategiile dumneavoastră de marketing.

Asigurați-vă că răspundeți la următoarele întrebări când completați bugetul de promovare:

- ❖ *Cât de mult veți cheltui pentru vehiculele de marketing listate mai sus?*
- ❖ *Ar trebui să luați în considerare posibilitatea de a cheltui mai puțin pentru unele activități promoționale și mai multe pentru altele?*
- ❖ *Care este bugetul pentru toate fazele efortului de marketing?*



Recomandari in intocmirea Planului de Afaceri.

10 sfaturi care va vor ajuta sa parcurgeti procesul realizarii planului de afacere si sa concepeti un plan util si realist care sa va ghideze deciziile:

1. Stabiliti o viziune. Intotdeauna la inceputul unei afaceri este mai tentant sa intri direct in actiune si in detaliile operationale de zi cu zi: sa evaluezi si sa creezi produsul, sa cauti clienti si sa te promovezi agresiv. Dar acest tip de atitudine iti poate face mai mult rau decat bine pe termen lung.

- ▶ Inainte de a va pierde in detalii, creionati o viziune clara si un set de valori pentru compania dumneavoastra. Stabiliti care este misiunea companiei si pe baza ei, definiti-va obiectivele si prioritatile.
- ▶ O data ce veti avea o imagine de ansamblu clara, veti putea trece mai usor la urmatoarea etapa de planificare.

2. Bugetul nu este acelasi lucru cu planul. Asta inseamna de fapt ca nu puteti crea un plan de afaceri solid si realist fara un buget si niste previziuni financiare, dar ca bugetul trebuie obligatoriu sa reflecte toate celelalte elemente ale planului.

- ▶ Daca nu aveti o imagine clara asupra industriei in care activati, a clientilor, a concurentilor si a conditiilor specifice pietei (marje de profit, termene de plata, preturi furnizori, etc.) exista sanse foarte mari ca cifrele incluse in buget sa nu reflecte realitatea din piata. Pentru inceput puteti utiliza template-uri cum ar fi: Costuri start-up, Prag de rentabilitate, Previziunea vanzarilor, pe care sa le adaptati in functie de nevoile dumneavoastra.

Recomandari in intocmirea Planului de Afaceri.

3. Nu va ignorati clientii. Unul dintre riscurile antreprenoriatului este ca de multe ori intreprinzatorul are senzatia ca stie cel mai bine ce isi doreste clientul, uneori chiar mai bine decat clientul.

- ▶ Pentru a elimina riscurile de acest gen, asigurati-va ca faceti tot posibilul pentru a va cunoaste piata si clientii, aflatii care sunt nevoile si dorintele lor si construiti-va planul in jurul acestora.

4. Nu va subestimati concurenta. Increderea este importanta in afaceri, dar aroganta poate fi periculoasa. Daca plecati de la ipoteza ca firma voastra va si singura care conteaza pe piata ignorand complet concurenta, va expuneti la riscuri inutile.

- ▶ Concurenta trebuie analizata asa cum va analizati si clientii: este important sa stiti care le sunt punctele tari si punctele slabe, ce strategii adopta si ce oameni recruteaza. In acelasi timp, concurenta poate reprezenta o sursa de inspiratie valoroasa pentru propriile strategii.



Recomandari in intocmirea Planului de Afaceri.

- ▶ **5. Fiti pregatiti sa va asumati riscuri.** Daca ati trecut la realizarea planului de afaceri nu inseamna ca veti elimina riscurile ci ca le veti intelege si veti avea niste planuri de management pentru acestea. De asta, rolul unui plan de afaceri este acela de a anticipa provocarile care pot aparea pe parcurs si de a oferi scenarii alternative pentru fiecare varianta. De asemenea, planul trebuie sa includa strategii atat pentru contracararea amenintarilor cat si pentru exploatarea oportunitatilor. In afaceri, ca si in viata, exista o diferenta majora intre asumarea unor riscuri calculate si imprudenta, iar planul de afaceri va ajuta sa faceti aceasta distinctie.
- ▶ **6. Cereti o a doua (si a treia) opinie.** Chiar si cei mai experimentati antreprenori stiu ca pot beneficia de pe urma diferitelor puncte de vedere emise de persoane din afara afacerii lor. Asa ca o solutie este sa gasiti pe cineva complet detasat de afacere, care sa va citeasca planul de afaceri si sa va expuna perceptia lui cu privire la obiectivele stabilite, la punctele tari si punctele slabe, la anumite aspecte pe care ati omis sa le includeti in plan, etc.



Recomandari in intocmirea Planului de Afaceri.

- ▶ **7. Fiti flexibili!** Fiecare plan de afaceri trebuie sa lase spatiu de manevra pentru situatii neprevazute. Asta inseamna ca planurile de marketing si bugetele trebuie concepute relativ flexibil sau ca uneori veti fi pusi in situatia de a renunta la anumite practici care s-au dovedit de succes in trecut si care acum nu mai corespund cu realitatile pietei. Planul de afaceri este un instrument menit sa va ghideze, fara sa va incorseteze, asa ca fiti mereu deschisi!
- ▶ **8. Nu pierdeti din vedere elementele care va fac unici.** Unul dintre cele mai importante elemente in afacere este abilitatea de a va diferentia, asa ca, chiar daca este intelept sa urmariti activitatea competitorilor, nu va limitati la a copia strategiile lor. Vedeti care sunt punctele tari si punctele slabe ale concurentei si gasiti modalitati de a exploata punctele lor slabe si de a va imbunatati planul de afaceri.
- ▶ Nu uitati ca ati intrat in afaceri pentru a va depasi concurenta si a fi mai buni decat ei!



Recomandari in intocmirea Planului de Afaceri.

- ▶ **9. Stabiliti un sistem clar de recompense.** Construirea unei afaceri implica multa munca si sacrificii si de asta ar trebui sa includa si o serie de beneficii atat pentru dumneavoastra cat si pentru angajatii dumneavoastra. Nu uitati ca oamenii sunt mai motivati atunci cand inteleg pentru ce lucreaza, asa ca asigurati-va ca angajatii dumneavoastra cunosc obiectivele firmei si sistemul de recompense. Si nu in ultimul rand, respectati-va promisiunile!
- ▶ **10. Puneti planul pe hartie! Indiferent cat de mult timp investiti in planificarea afacerii,** cele mai mari sanse de reusita le aveti atunci cand totul se concretizeaza intr-un plan scris pe care puteti sa il cititi si reviziuti constant. Un plan de afaceri bun este cea mai inteleapta modalitate de a va transforma viziunea intr-o afacere coerenta si concreta. Asa ca, nu este de ajuns sa va ganditi la el, ci trebuie sa il faceti si sa il puneti in practica.



Planul operațional

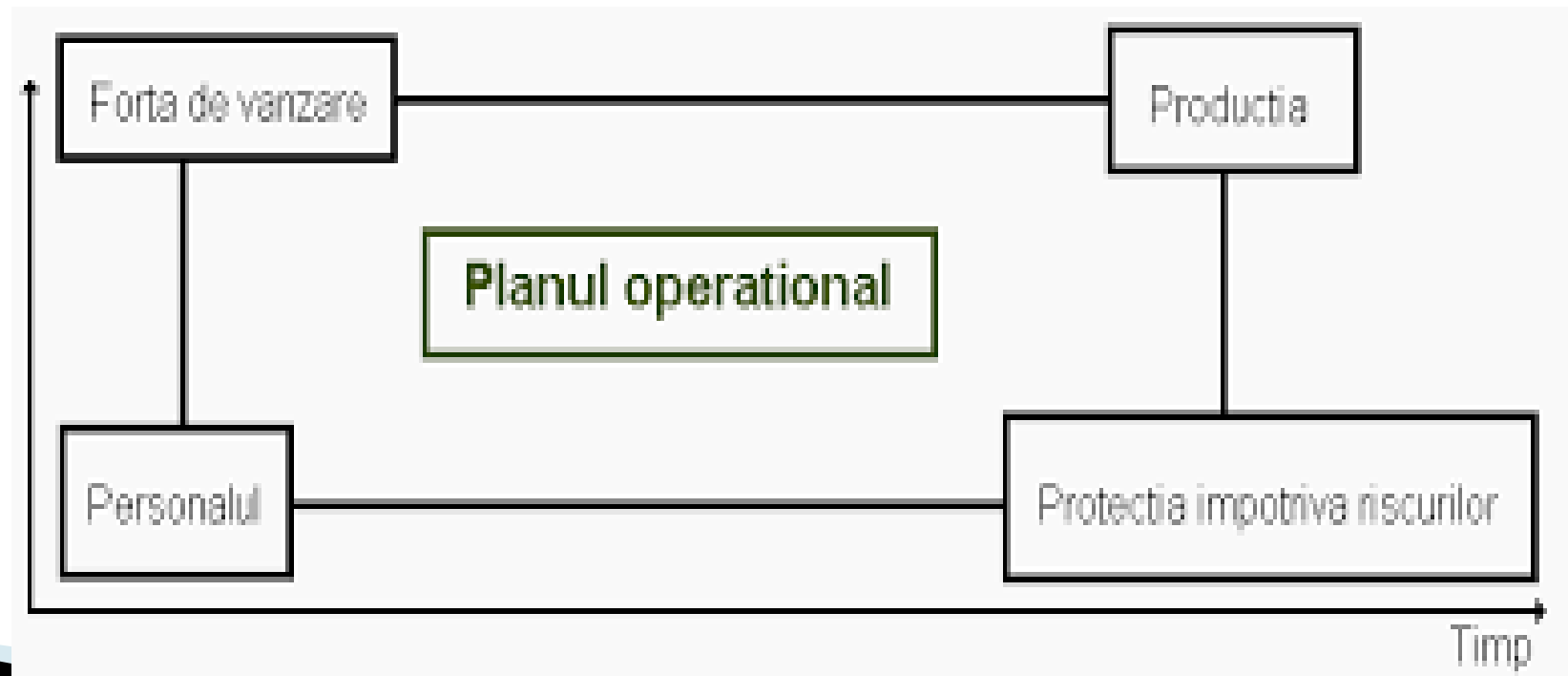
- ▶ **Planul operational** reliefeaza modul de transpunere in practica a strategiei constuite pana acum. Structura acestui capitol depinde foarte mult de natura afacerii si de modul in care sunt tratate celelalte capitole ale planului de afaceri. In orice caz nu e necesara o deschidere detaliata a operatiunilor de implementare a afacerii.
- ▶ Alaturi de un grafic de realizare si implementare a investitiei, este necesar sa se arate ca s-au avut in vedere principalele aspecte ale afacerii si ca se dispune de solutiile de rezolvare a problemelor ce pot interveni. Prin urmare, acesta este capitolul in care trebuie sa se demonstreze ca exista un program de actiune antreprenoriala. S-ar putea sa se includa o diagrama in planul de afaceri si sa se sublineze timpul necesar pentru pasii si scopurile operationale specifice.



Planul operațional

Un ***plan operational*** va cuprinde urmatoarele elemente:

- ▶ a) Forta de vanzare;
- ▶ b) Productia;
- ▶ c) Personalul;
- ▶ d) Protectia impotriva riscurilor.



Planul operațional

- ▶ a) Forta de vanzare va fi examinata cu mare atentie de catre creditor/ investitori. Ei vor sa vada in modul in care intrprinzatorul isi abordeaza vanzarile
- ▶ b) Productia trebuie sa stea in atentie intrprinzatorilor, mai ales ca el trebuie sa demonstreze si sa probeze in fata finantatorului ca este capabil sa organizeze acest important domeniu al afacerii.
- ▶ c) Personalul – este resursa cea mai importanta intr-o afacere. Indiferent de valoarea ideii de afaceri, daca nu exista cineva competent care s-o puna in practica nu va avea nici cel mai mic rezultat.
- ▶ d) Protectia impotriva riscurilor – acest element se apreciaza in functie de existenta unor polite de asigurare a activelor companiei, asigurare pentru raspundere civila, asigurare pentru raspundere profesionala etc.

Planul operational va fi examinat cu atentie de catre un investitor/ creditor interesat in finantarea afacerii. Echipa de examinare si mai ales specialistii in domeniul respectiv vor sesiza orice neregula, orice limita in organizarea operativa a afacerii.

III. Planul operațional

- Descrierea detaliată a produselor și/sau serviciilor;
- Descrierea procesului tehnologic (scheme tehnologice, avantajele lor, ciclul de producție, utilajul necesar);
- Avantajele produselor și serviciilor (tehnologii și utilaje, experiență în activitate, parteneriate cu alți producători, calitatea produselor, etc.);
- Necesitățile profesionale ale angajaților și accesul la forța de muncă;
- Furnizorii firmei (cerințele față de materia primă și materiale și determinarea furnizorilor principali);

Planul operațional

Pe parcursul acestei secțiuni pot fi comise **o serie de greseli periculoase**:

- Esec în sublinierea procesului de producție, distribuție și vânzare a produsului sau serviciului;
- Omiterea unor elemente ale fluxului de producție și, implicit, a costurilor de producție conexe (directe și indirecte);
- Omiterea unor elemente de cost mai puțin evidente (taxe, transport, instalații, întreținere, servicii etc);
- Nereușita dezvoltării unui control al stocurilor adecvat și a unor proceduri de asigurare a unui standard de calitate;
- Esec în planificarea corectă a măsurii spațiului de producție, caracteristicilor activității umane, procedurilor privind manipularea materiilor prime și materialelor;
- Esec în evidențierea clară a personalului managerial, a orarului și a procedurilor de angajare;
- Esec în anticiparea corectă a schimbărilor pe termen lung la nivelul utilitatilor și a echipamentului etc.



Structura planului de afaceri
9. Plan operațional
<u>Selectarea furnizorilor</u> ■ La prima etapă se vor determina criteriile de evaluare care influențează decizia de selectare a furnizorilor. ■ Criteriile după care selectăm furnizorii sunt <u>subiective</u>: Calitatea produselor, Punctualitatea și Durata de aprovizionare, și <u>obiective</u>: Prețuri, Cheltuielile de transport. ■ Pentru a lua decizia finală vom defini următoarele criterii pentru evaluarea comparativă: se va folosi intervalul 1 (inferior) - 5 (superior) pentru <u>factorii subiectivi</u> și rate comparative procentuale pentru <u>factorii obiectivi</u>. ■ În cazul firmei "Alondra" Schema Operațională va contribui la procurarea materialelor consumabile iar Schema fizică la o planificare corectă a necesarului de echipament.

Cum sa implementezi proiecte finantate european

Planul de actiune - instrumente folosite pentru grupul tinta:

Nr.crt.	Public tinta	Instrumente utilizate
1	Beneficiari directi:	
1.1	- 6 angajati ai IPA CIFATT	Comunicare prin sedinte saptamanale, prin convocari care vor cuprinde: -tematica intalnirii -participantii - anexa documente intalnire (chestionare, machete opinii brainstorming , rapoarte)
1.2	- 100 de potentiali clienti	-scrisori de intentie transmise email sau fax - anunturi in ziare - spoturi radio - inserari in buletinele informative ale camerelor de comert - contactare prin intalniri directe -portalul ce va fi dezvoltat
1.3	- 20 clienti actuali	- intalniri directe - informari prin email

Cum sa implementezi proiecte finantate european

Planul de actiune - instrumente folosite pentru grupul tinta

		- site-ul entitatii
2	Beneficiarii indirecti	
2.1	- organizatii similare concurente	- informari prin email - site-ul entitatii - intalniri dedicate informarii - seminarii comune
2.1	- alte organizatii din domeniul cercetarii si inovarii	- informari prin email - site-ul entitatii - intalniri dedicate informarii - seminarii comune
2.3	- potentialii furnizori de servicii ce se vor achizitiona prin proiect	- informari prin email - informari prin fax - scrisori de intentie - presa scrisa - spoturile radio

Cum sa implementezi proiecte finantate european

Exemplu stabilire strategii matricea TOWS centru de transfer tehnologic

- ▶ Analiza mediului de afaceri prin identificarea factorilor specifici mediului extern si intern entității de inovare și transfer tehnologic (și relatia dintre ei) care ar putea avea un impact asupra activității acestuia.
- ▶ Pentru stabilirea strategiilor de dezvoltare a Centrului de inovare și transfer tehnologic s-a realizat o analiza pe baza matricei TOWS.
- ▶ Pentru construirea matricei TOWS s-au parcurs doua etape, fiecare cu cate 4 pasi:

Etapa 1 Identificarea factorilor cheie:

- ▶ 1.1 identificarea oportunităților externe
- ▶ 1.2 identificarea amenințărilor externe
- ▶ 1.3 identificarea interne tari
- ▶ 1.4 identificarea intene slabe

Etapa 2 Definirea strategiilor

2.1 Identificarea acțiunilor strategice care să țină cont de oportunități și punctele tari

2.2 Identificarea acțiunilor strategice care să țină cont de oportunități și să îmbunătățească sau evite punctele interne slabe

2.3 Identificarea acțiunilor strategice care să țină cont de punctele interne tari și să evite amenințările externe

2.4 Identificarea acțiunilor strategice care să îmbunătățească sau să evite punctele interne slabe și să evite amenințările externe

Matricea TWOS - CONTINUT GENERAL

Matricea TOWS

adaptata dupa Fred David's *Strategic Management*

	PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
	1. 2. 3.	1. 2. 3.
OPORTUNITATI 1. 2. 3.	Strategii Oportunitati – Puncte tari (OS) <i>Utilizarea punctelor tari pentru a profita de oportunități</i> 1. 2. 3.	Strategii Oportunitati – Puncte slabe (OW) <i>Depășirea punctele slabe profitând de oportunități</i> 1. 2. 3.
RISCURI, AMENINTARI 1. 2. 3.	Strategii Riscuri, amenintari – Puncte tari (TS) <i>Folosirea punctele forte pentru a evita riscurile si amenințările</i> 1. 2. 3.	Strategii Riscuri, amenințari – Puncte slabe (TW) <i>Minimizarea punctelor slabe și evitarea amenințărilor</i> 1. 2. 3.

Cum sa implementezi proiecte finantate european

► Matricea TOWS rezultata:

	Puncte tari – S interne	Puncte slabe– W interne
	<i>active tangibile</i>	
	1. Personal cu expertiza tehnica, în transfer tehnologic și inovare la nivel national	1.Lipsa unui contract cu un actor important la nivel European, in domeniul transferului tehnologic si al inovarii
	2.Implemntarea standardelor de calitate ISO in activitatea firmei	2. Personalul nu are suficienta experienta in activitatile de transfer tehnologic international (audit de inovare, ofertare de tehnologii, identificarea ideii de proiect, identificarea surselor de finantare)
	3.Accreditarea ca centru de formare profesionala	3. Grad redus de conectare la nivel regional si european
	4.Accreditarea ca Incubator tehnologic si de afaceri	4. Utilizarea insuficienta a resurselor umane si materiale
	5.Profilul multivalent de expertiza al firmei	5.Colaborare redusa cu incubatoarele, centrele de transfer tehnologic si alte structuri de inovare si transfer
	6. Grad ridicat de dotare cu echipamente performante si sediu nou, cu spatii si utilitati adecvate inovarii si transferului tehnologic	

Cum sa implementezi proiecte finantate european

► Matricea TOWS rezultata:

	<i>active intangibile</i> 7.Management planificat, segmentat, pe domenii si pe proiecte 8. Deschiderea firmei către inovație de produs și proces 9.Imagine și reputație construite in timp 10.Dedicarea angajaților față de firmă	tehnologic la nivel regional si national.
Oportunități – O externe 1.cererea în creștere pentru produse industriale pe piața internă în condițiile destructurării industriei naționale și a dependenței de importuri. 2.existenta finantarilor nerambursabile prin	Strategii SO oportunități și punctele tari 1.S1+4-O1 Cresterea numarului de firme asistate pentru inovare de produs, proces, organizationala in vederea unei competitivitati crescute a acestora pe piata 2.S5-O2 Cresterea numarului de firme	Strategii WO oportunități care să îmbunătățească sau evite punctele interne slabe 1.W1-O2 Crearea de parteneriate cu institutii relevante la nivel european in domeniul transferului tehnologic si al inovarii 2.W2-O2 Personal propriu specializat in activitatile de transfer tehnologic international

Cum sa implementezi proiecte finantate european

► Matricea TOWS rezultata:

fonduri europene si nationale 3.stimularea inovarii in cadrul firmelor prin lansarea de apeluri de proiecte dedicate inovarii (POR, vouchere de inovare,POC) 4. deschiderea pietelor europene prin apartenenta la UE 5.cererea nationala si internationala de produse si servicii cu valoare adaugata mare 6.tendinta permanenta a firmelor de eficientizare a activitatii 7. Impunere de standarde superioare odata cu integrarea in UE	asistate pentru obtinerea de finantari nerambursabile prin fonduri europene si nationale 3.S4+8-O3 Cresterea numarului de firme inovative asistate pentru finantarea inovarii prin apeluri de proiecte dedicate inovarii 4.S6-O3+4 Accreditarea de cursuri de formare profesionala cu cerere mare de piata 5. S7-O5 Crearea unei baze cu date la nivel european, portofoliu de legislatie, standarde, brevete, reglementari tehnice	prin proiecte inclusiv de twinning finantate din fonduri europene 3.W4-O1 Cresterea numerica si valorica a activitatilor de transfer tehnologic si inovare implicand cresterea productivitatii per salariat 4.W3-O4 Racordarea incubatorului la pietele europene incluzand asistarea firmelor straine de a intra pe piata romaneasca 5. W5-O7 Crearea de parteneriate cu institutii relevante la nivel national in domeniul transferului tehnologic si al inovarii pentru implementarea standardelor de calitate europene
Amenințări – T	Strategii ST	Strategii WT

Cum sa implementezi proiecte finantate european

► Matricea TOWS rezultata:

externe	amenințările externe evitate prin punctele interne tari	evitarea punctelor interne slabe și evitarea amenințărilor externe
1.Densitatea întreprinderilor plasează regiunea S-V Oltenia într- o situație defavorabilă	1. S4-T3+6 Cresterea numarului de firme asistate care necesita eficientizarea activitatii prin inovare si cresterea productivitatii	1.W1+2-T9 Dezvoltarea de produse si servicii noi ale incubatorului prin colaborare cu parteneri relevanti in domeniu din uniunea europeana
2.Regionea SV Oltenia are cel mai scăzut număr de IMM-uri din România și cel mai scăzut număr de IMM-uri cu capital străin	2.S3-T5 Sporirea notorietatii firmei ca furnizor de formare profesionala prin cresterea numarului de firme si persoane participante la cursuri de formare profesionala	2.W3-T2 Conectarea la initiative si parteneriate la nivel regional si european pentru crearea de puncti intre cercetare, inovare, competitivitate pentru cresterea numarului de firme, in special a celor inovative
3.Gradul de inovare scazut al regiunii de dezvoltare SV	3.S5-T7 Cresterea numarului de firme asistate pentru participare la expozitii internationale, targuri de inventica, evenimente de brokeraj de tehnologii	3.W5-T3 Crearea de parteneriate cu incubatoare la nivel regional pentru asistarea reciproca in activitatile de inovare si transfer tehnologic precum si reprezentare comuna la manifestari specifice
4. descreștere notabilă a procentului de ocupație al populației		
5.Lipsa unor furnizori de formare profesională în domeniul ramurilor deficitare.		
6.Numar mare de firme cu productivitate redusa		

Cum sa implementezi proiecte finantate european

► Matricea TOWS rezultata:

7.Lipsa capitalului de marketing si de creare de vizibilitate a firmelor	4.54+5-T1+2 Cresterea numarului de firme start-up infiintate prin transferului tehnologic bazat pe idei inovative	4. W2-T5 Obtinerea de finantari pentru scolarizarea si perfectionarea personalului propriu la centre europene in activitatile de transfer tehnologic international
8.Migrarea fortei de munca		
9.Produse industriale cu competitivitate redusă la export		

Cum sa implementezi proiecte finantate european

► Strategiile SO

Utilizează punctele interne tari ale firmei pentru a fructifica oportunitățile ei externe.

- In definirea lor s-a avut in vedere ca punctele tari interne sa fie utilizate pentru a fructifica tendințele și ocaziile externe.

1.S1+4-O1 Cresterea numarului de firme asistate pentru inovare de produs, proces, organizationala in vederea unei competitivitati crescute a acestora pe piata

Masuri identificate pentru implementarea strategiei:

- realizare Platforma informatica (Ro si Engl) cu tools-uri automate, metodologii si ghiduri de aplicare
- scolarizarea personalului propriu pentru a putea sustine cursuri de formare profesionala in domeniile cu
- cerere pe piata
- realizare materiale si promovare in Social Media: pagina facebook,
- promovare TO / TR / Profil entitati, din baza de date, prin mijloace electronice.
- dezvoltarea, up-gradarea si promovarea Listei de servicii oferite de IPA CIFATT Craiova, IMM-urilor
- inovatoare. Dezvoltarea, up-gradarea si promovarea Listei de servicii oferite de IPA CIFATT Craiova, IMM-urilor inovatoare.

Cum sa implementezi proiecte finantate european

2.S5-O2 Cresterea numarului de firme asistate pentru obtinerea de finantari nerambursabile prin fonduri europene si nationale

Masuri identificate pentru implementarea strategiei:

- ▶ conceperea și elaborarea a 2 proiecte la nivel de rețea la care Centrul va accede în urma implementării proiectului, finanțate din fonduri europene (de exemplu, fonduri structurale locale, INTERREG sau H2020, cele două proiecte oferind capacitate crescută pentru asistarea firmelor să aplice la finanțare;
- ▶ identificarea firmelor interesate pentru implicare în proiecte naționale / internaționale în domeniul CDI;
- ▶ dezvoltare prin inovare, atragere de finanțări.

3.S4+8-O3 Cresterea numarului de firme inovative asistate pentru finantarea inovarii prin apeluri de proiecte dedicate inovarii

Masuri identificate pentru implementarea strategiei:

- ▶ dezvoltarea, up-gradarea și promovarea Listei de servicii oferite de IPA CIFATT Craiova, IMM-urilor inovatoare.
- ▶ realizarea unui studiu pentru identificarea actorilor regionali, identificare TO / TR, oferta de CDI
- ▶ realizarea unei strategii de promovare în mediul virtual al Platformei informatice propusă a fi realizată ca măsură a strategiei 1.
- ▶ pregătirea personalului propriu pentru dobândirea de calificări de marketing și în atragerea de clienți.

Cum sa implementezi proiecte finantate european

4.S6-O3+4 Acreditarea de cursuri de formare profesionala cu cerere mare de piata

Masuri identificate pentru implementarea strategiei:

TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

- ▶ realizarea unui studiu/cercetare de piata privind cele mai solicitate cursuri de formare profesionala
- ▶ atragerea de lectori cu experienta si expertiza si implicarea acestora in dezvoltara cursurilor

5. S7-O5 Crearea unei baze cu date la nivel european, portofoliu de legislatie, standarde, brevete, reglementari tehnice

Masuri identificate pentru implementarea strategiei:

- ▶ Crearea de baze de date pentru:
- ▶ audit de inovare – identificarea capacitatii de inovare si competitivitate a entitatii
- ▶ profil de entitate
- ▶ oferte de tehnologie
- ▶ cereri de tehnologie
- ▶ brevete de inventii
- ▶ promovarea bazei de date prin mijloace electronice

Cum sa implementezi proiecte finantate european

Strategiile WO

- ▶ Vizează îmbunătățirea slăbiciunilor interne prin fructificarea oportunităților externe.
- ▶ Uneori oportunitățile cheie existente și identificate de firmă nu pot fi fructificate datorită existenței unei slăbiciuni interne. Strategiile WO urmaresc îmbunătățirea punctului intern slab, și fructificarea oportunitatii.

1.W1-O2 Crearea de parteneriate cu institutii relevante la nivel european in domeniul transferului tehnologic si al inovarii

Masuri identificate pentru implementarea strategiei:

- participarea ca parte in cadrul Danube Transfer Centre si integrarea cu centrele europene din tarile riverane Dunarii, participante;
 - incheierea de acorduri de parteneriat cu actori internationali, parteneri potentiali pentru CDI/ TTI.
 - participarea la manifestari internationale de profil cu prezentarea ofertei si a intentiri de participare in parteneriate;
 - realizare Strategia IPA CIFATT Craiova pentru Inovare in context international.
- 

Cum sa implementezi proiecte finantate european

2.W2-O2 Personal propriu specializat in activitatile de transfer tehnologic international prin proiecte inclusiv de twinning finantate din fonduri europene

Masuri identificate pentru implementarea strategiei:

- ▶ identificarea posibilitatilor de finantare si depunerea de proiecte cu componenta de formare profesionala;
- ▶ participarea ca partener in proiecte care cuprind formare si trening personal al centrelor de transfer tehnologic;
- ▶ utilizarea componentei de formare profesionala din cadrul Danube Transfer Centre.

3.W4-O1 Cresterea numerica si valorica a activitatilor de transfer tehnologic si inovare implicand cresterea productivitatii per salariat

Masuri identificate pentru implementarea strategiei:

- ▶ asistență și consultanță tehnică de specialitate la aplicarea / achiziționarea de tehnologii de către firme, care conduc la schimbări implicând creșterea productivității per salariat;
- ▶ asistență la re tehnologizarea agenților economici;
- ▶ crearea unui portofoliu de servicii de asistență tehnologică privind eficientizarea forței de muncă în cadrul firmelor.

Cum sa implementezi proiecte finantate european

4.W3-O4 Racordarea incubatorului la pietele europene incluzand asistarea firmelor straine de a intra pe piata romaneasca

Masuri identificate pentru implementarea strategiei:

- ▶ derularea de activitati specifice in cadrul Danube Transfer Centre
- ▶ participare la târguri, conferințe, vizite de studiu, întâlniri între actorii din domeniu CDI
- ▶ participare la Brokerage de tehnologii si evenimente B2B / B2C in tara si strainatate
- ▶ participarea, la nivel internațional, la târguri, misiuni economice, expoziții, în calitate de expozant.
- ▶ Se vor promova TO/ TR/ Profil entitati, din baza de date.

5. W5-O7 Crearea de parteneriate cu institutii relevante la nivel national in domeniul transferului tehnologic si al inovarii pentru implementarea standardelor de calitate europene

Masuri identificate pentru implementarea strategiei:

- ▶ realizare Studiu pentru identificarea actorilor regionali, identificare TO / TR, oferta de CDI
- ▶ incheierea de acorduri de parteneriat cu actori regionali / nationali, parteneri potentiali pentru CDI/ TTI.
- ▶ participarea in proiecte nationale/ internationale cu institutii relevante la nivel national in domeniul transferului tehnologic.

Cum sa implementezi proiecte finantate european

Strategiile ST

Utilizează punctele tari ale firmei pentru a evita sau reduce impactul amenințărilor externe

1. S4-T3+6 Cresterea numarului de firme asistate care necesita eficientizarea activitatii prin inovare si cresterea productivitatii

Masuri identificate pentru implementarea strategiei:

- asistență și consultanță tehnică de specialitate la aplicarea / achiziționarea de tehnologii de catre firme, care prin solutii inovative de produs, proces sau organizationale conduc la schimbari implicand cresterea productivitatii per salariat
- asistență la retehnologizarea agenților economici prin inovare de proces, incluzand identificarea de surse de finantare pentru acestia
- crearea unui portofoliu de servicii de asistenta tehnologica privind eficientizarea fortei de munca in cadrul firmelor

2.S3-T5 Sporirea notorietatii firmei ca furnizor de formare profesionala prin cresterea numarului de firme si persoane participante la cursuri de formare profesionala

Masuri identificate pentru implementarea strategiei:

- realizarea unui plan de informare a publicului interesat in legatura cu capabilitatile de oferire de cursuri de formare profesionala
- cresterea domeniilor in care exista cerere de cursuri de formare si a numarului de cursanti
- identificarea unor cursuri „la nisa” , luarea de masuri de organizarea a acestora si informarea partilor interesate

Cum sa implementezi proiecte finantate european

3.S5-T7 Cresterea numarului de firme asistate pentru participare la expozitii internationale, targuri de inventica, evenimente de brokeraj de tehnologii

Masuri identificate pentru implementarea strategiei:

- ▶ Organizarea și participarea la evenimente:
- ▶ Forumul Inovarii
- ▶ Evenimente de promovare a inovarii, brevetelor de inventie, atragere de finantari
- ▶ Participare la târguri, conferințe, vizite de studiu, întâlniri între actorii din domeniu CDI
- ▶ Participare la Brokerage de tehnologii si evenimente B2B / B2C in tara si strainatate
- ▶ Participarea, la nivel internațional, la târguri, misiuni economice, expoziții, în calitate de expozant. Se
- ▶ vor promova TO / TR / Profil entitati, din baza de date

4.S4+5-T1+2 Cresterea numarului de firme start-up infiintate prin transferului tehnologic bazat pe idei inovative

Masuri identificate pentru implementarea strategiei:

- ▶ identificarea ideilor inovative , gasirea celor mai potrivite tehnologii si stimularea initiatorilor sa dezvolte
- ▶ firme start-up
- ▶ promovarea voucherelor de inovare
- ▶ identificarea si aplicarea pentru proiecte care finanteaza start-upurile inovative (start-up plus in finantate
- ▶ cadrul POCU)

Cum sa implementezi proiecte finantate european

Strategii WT

- ▶ Sunt acțiuni defensive orientate spre reducerea punctelor slabe și evitarea amenințărilor din mediul extern.

1.W1+2-T9 Dezvoltarea de produse si servicii noi ale Centrului prin colaborare cu parteneri relevanti in domeniu din uniunea europeana

Masuri identificate pentru implementarea strategiei:

- ▶ crearea de parteneriate one to one cu membrii si asociatii din cadrul Danube Transfer Centre pentru dezvoltare de produse si servicii noi
- ▶ transmiterea de scrisori de intentie pentru participare in proiecte Twinning
- ▶ inscrierea intentiei de participare ca partener in cadrul proiectelor specifice Orizont 2020 pe portalul Participantilor.

2.W3-T2 Conectarea la initiative si parteneriate la nivel regional si european pentru crearea de punți între

cercetare, inovare, competitivitate pentru cresterea numarului de firme, in special a celor inovative

Masuri identificate pentru implementarea strategiei:

- ▶ conectarea la Danube Transfer Centre si atragerea firmelor inovative in cadrul structurii
- ▶ identificarea iniciativelor si parteneriatelor la nivel regional si european si transmiterea de scrisori de intentie pentru apartenenta
- ▶ utilizarea conexiunilor existente in Serbia, Ucraina, Belarus, Moldova, Albania pentru atragerea si folosirea expertizei acestora in domeniu

Cum sa implementezi proiecte finantate european

3.W5-T3 Crearea de parteneriate cu incubatoare la nivel regional pentru asistarea reciproca in activitatile de inovare si transter tehnologic precum si reprezentare comuna la manifestari specifice

Masuri identificate pentru implementarea strategiei:

- ▶ dezvoltarea unui model de parteneriat („tip”) pentru asistarea reciproca in activitatile de inovare si transter tehnologic precum si reprezentare comuna la manifestari specifice care sa poata fi adaptat rapid la partenerii identificati
- ▶ dezvoltarea unui parteneriat cu INCESA
- ▶ dezvoltarea unui parteneriat cu Centrul de transfer tehnologic dezvoltat pe langa ICSI Ramnicu Valcea.

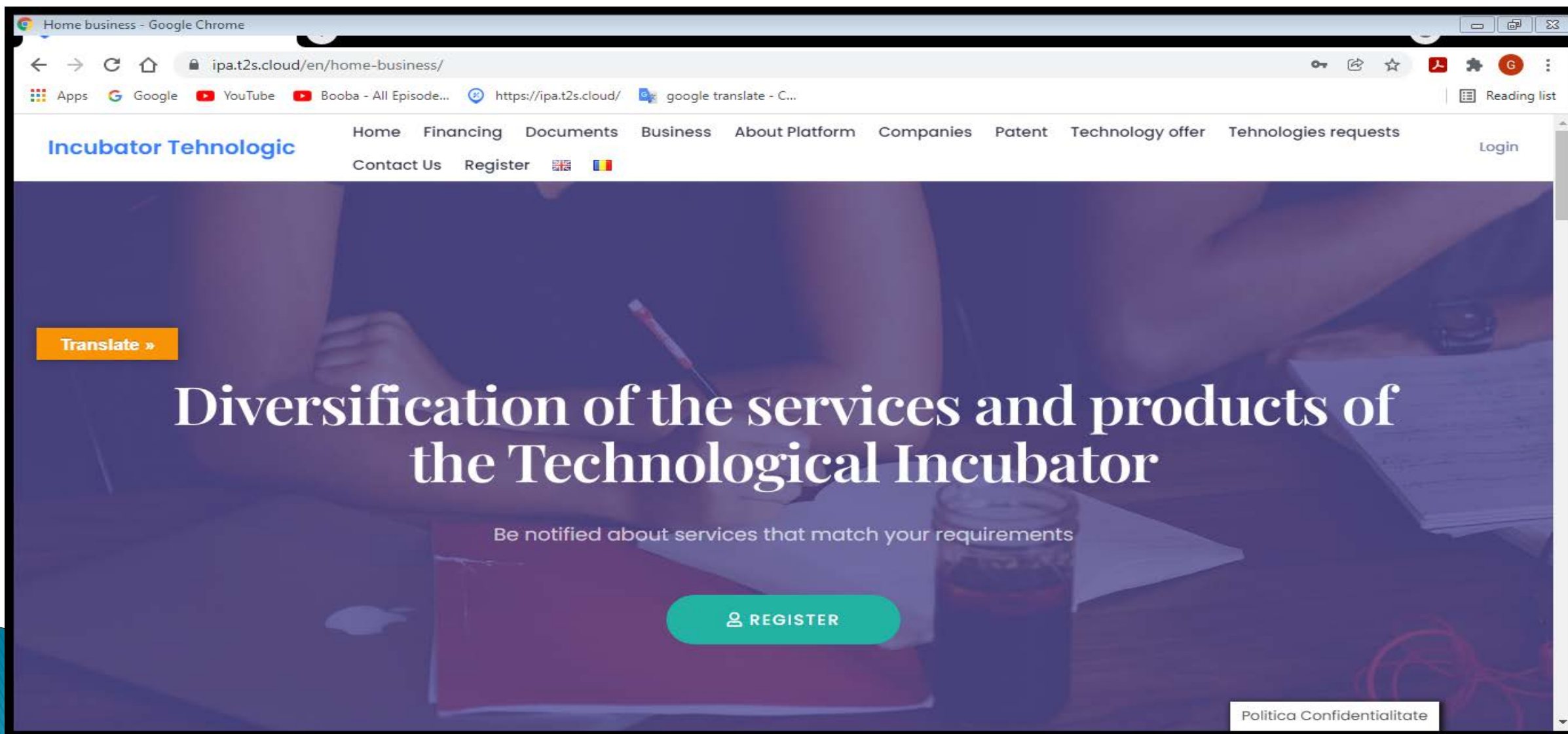
4. W2-T5 Obținerea de finantari pentru scolarizarea si perfectionarea personalului propriu la centre europene in activitatile de transfer tehnologic international

Masuri identificate pentru implementarea strategiei:

- ▶ Îmbunătățirea abilităților în ceea ce privește activitățile de transfer de tehnologie (de exemplu, în domeniul auditului inovării, al ofertelor de tehnologie și al solicitărilor tehnologice, al identificării ideilor proiectelor, al surselor și aplicațiilor de finanțare, al schimbului de personal cu Steinbeis –
- ▶ Colaborarea cu Rețeaua Europeană de Întreprinderi (EEN).
- ▶ activitati specifice in Programul twinning Craiova-Germania.
- ▶ Coaching și formare one to one în ceea ce privește îmbunătățirea abilităților de marketing, accesul la clienți (IMM-uri).

Cum sa implementezi proiecte finantate european

► <https://ipa.t2s.cloud>



Cum sa implementezi proiecte finantate european

Companies - Google Chrome

←

→

↻

🏠

🔒 ipa.t2s.cloud/en/3170-2/

🔑

🔗

☆

📄

⚙️

👤

⋮

📱 Apps

🌐 Google

📺 YouTube

📺 Booba - All Episode...

🌐 https://ipa.t2s.cloud/

🌐 google translate - C...

📖 Reading list

Incubator Tehnologic

Home

Financing

Documents

Business

About Platform

Companies

Patent

Technology offer

Tehnologies requests

Contact Us

Register

🇬🇧

🇫🇷

Login

Companies

Home > Companies

Translate »

Cauta firme

Numar de angajați

☐ 1 - 9

☐ 10 - 49

☐ 50 - 149

☐ 250 sau mai mult

Domeniu de activitate

☐ Producție

Companie ce ofera servicii de consultanta in afaceri si management, organizarea de evenimente pentru copii.

Institutie de stat destinata invatamantului superior.

Companie care presteaza servicii turistice

Companie care ofera produse de calitate ca articole de imbracaminte, produse naturiste.

Companie care se ocupa cu Cercetare dezvoltare in domeniul medical si inginerie.

Politica Confidentialitate

Cum sa implementezi proiecte finantate european

Technology offer - Google Chrome

← → ↻ 🏠

🔒 ipa.t2s.cloud/en/technology-offer/

🔑 🔗 ☆ 📄 ⚙️ Ⓜ️

📱 Apps

🌐 Google

📺 YouTube

📺 Booba - All Episode...

🌐 https://ipa.t2s.cloud/

🌐 google translate - C...

📖 Reading list

Incubator Tehnologic

Home Financing Documents Business About Platform Companies Patent Technology offer Tehnologies requests

Contact Us Register 🇬🇧 🇫🇷

Login

Technology offer

Home > Technology offer

Translate »

Search Entries:

Domeniu

☐ ELECTRONICA IT SI TELECOM

☐ TEHNOLOGII DE FABRICATIE INDUSTRIALA MATERIALE SI TRANSPORT

☐ ALTE TEHNOLOGII INDUSTRIALE

☐ ENERGIE

[Production of luminescent materials with controlled properties \(phosphors\)](#)

Technological services and competences in production of inorganic materials with controlled particle dimensions and special luminescent optical properties for applications related to energy conversion in light (luminescence). The special products are designed for the manufacture of lamps/tubes for general or special lightning, LEDs or optoelectronics, X-ray using devices etc.

[Composite materials for dentistry](#)

Fantanele 30 Romania offers technological services and co

Politica Confidentialitate

Cum sa implementezi proiecte finantate european

The screenshot shows a web browser window with the URL `ipa.t2s.cloud/en/cereri-de-tehnologie/`. The page is titled 'Incubator Tehnologic' and features a navigation menu with links: Home, Financing, Documents, Business, About Platform, Companies, Patent, Technology offer, and Technologies requests. There are also links for Contact Us, Register, and a Login button. The main heading is 'Technologies requests'. Below this, there is a search bar labeled 'Search Entries:' and a list of categories under 'Domeniu' (Domain): ELECTRONICA IT SI TELECOM, TEHNOLOGII DE FABRICATIE INDUSTRIALA MATERIALE SI TRANSPORT, ALTE TEHNOLOGII INDUSTRIALE, and ENERGIE. The main content area displays a request titled 'APARAT SI METODA PENTRU DISTRIBUIRE SI/SAU STOCARE DE DATE IN VEDEREA DISTRIBUIRII DE PRODUSE DE TIP PREMIU'. The abstract of the request is provided in both English and Romanian, detailing the benefits and competitive advantages of the technology, specifically mentioning its application in supermarkets and hypermarkets for promotional purposes.

Tehnologies requests - Google Chrome

ipa.t2s.cloud/en/cereri-de-tehnologie/

Apps Google YouTube Booba - All Episode... https://ipa.t2s.cloud/ google translate - C... Reading list

Incubator Tehnologic

Home Financing Documents Business About Platform Companies Patent Technology offer Technologies requests

Contact Us Register

Login

Tehnologies requests

Home > Technologies requests

Translate »

Search Entries:

Domeniu

- ☐ ELECTRONICA IT SI TELECOM
- ☐ TEHNOLOGII DE FABRICATIE INDUSTRIALA MATERIALE SI TRANSPORT
- ☐ ALTE TEHNOLOGII INDUSTRIALE
- ☐ ENERGIE

APARAT SI METODA PENTRU DISTRIBUIRE SI/SAU STOCARE DE DATE IN VEDEREA DISTRIBUIRII DE PRODUSE DE TIP PREMIU

Abstract of the request: * (Rezumatul cererii de tehnologie)
Please give a brief description of the benefits of the technology, including key technical or competitive advantages (max. 500 characters)
(Va rugam sa oferiti o scurta descriere a avantajelor tehnologiei, inclusiv avantajele esentiale/cheie tehnice sau competitive – maxim 500 caractere)
In magazinele mari de tip supermarket sau hipermarket, găsim adeseori promotori care prezintă premii care pot fi câștigate dacă cumpărătorii achiziționează produsele aflate în promoție.
În prezent, procesul de revendicare a acestor premii se face prin prezentarea bonului de cumpărături către o persoana (promoter)

Politica Confidentialitate

Proiecte de cercetare - dezvoltare - inovare (CDI)

1. Elemente de baza privind proiectele de CDI

În cazul general, într-un mod foarte sintetic, proiectul poate fi definit ca fiind suma activităților desfășurate în scopul realizării unui obiectiv. Proiectele pot avea, în general, ca obiective principale:

- ▶ realizarea de cercetări științifice (cercetări științifice fundamentale, aplicative, precompetitive, dezvoltare tehnologică, transfer tehnologic ș.a.);
- ▶ realizarea de proiecte de investiții pentru:
- ▶ re tehnologizarea unor unități sau secții existente;
- ▶ obiective culturale;
- ▶ obiective educaționale;
- ▶ obiective sportive;
- ▶ obiective economice etc.
- ▶ realizarea de proiecte pentru scopuri sociale.

În general, elaborarea unui propunerii de proiect presupune parcurgerea următoarelor etape:

- ▶ informarea privind obiectivele proiectului și sursele de finanțare posibile; cunoașterea strategiei finanțatorului și a beneficiarului;
- ▶ încadrarea proiectului în obiectivele programului în cadrul căruia se propune finanțarea; elaborarea propunerii tehnice a proiectului;
- ▶ construirea echipei de colaboratori și a unui consorțiu de terți; elaborarea propunerii financiare; managementul proiectului.

Proiecte de cercetare - dezvoltare - inovare (CDI)

Ideia unui proiect este generată de necesitățile societății, de obiectivele unor programe internaționale, europene sau naționale, de solicitări ale unor agenți economici, unități administrative locale sau centrale etc.

Materializarea unei propuneri de proiect revine managerului de proiect care trebuie să convingă finanțatorul de reușita proiectului.

În acest scop managerul de proiect trebuie să elaboreze un plan de realizare al obiectivelor principale ale proiectului cu necesarul de fonduri pentru acestea.

Elaborarea unei propuneri de proiect este condiționată de mai mulți factori.

- ▶ În primul rând este esențial să fie cunoscut obiectul final al proiectului motiv pentru care cel mai dificil lucru este elaborarea temei tehnice a produsului, a tehnologiei sau a serviciului care fac obiectul proiectului.
- ▶ În al doilea rând pentru o cât mai mare șansă de reușită a propunerii de proiect este necesară o redactare clară și cât mai la obiect atât a titlului proiectului cât și a conținutului propunerii de proiect.
- ▶ În al treilea rând trebuie să se facă o riguroasă distribuție a necesarului de fonduri pentru a evita atât o suprasolicitare de fonduri (motiv care ar putea determina depunerea propunerii la evaluare cât și o subevaluare (motiv care ar conduce la imposibilitatea realizării obiectivelor proiectului).

Ceea ce trebuie subliniat este faptul că indiferent de sursa de finanțare proiectele de cercetare, dezvoltare și inovare, ca de altfel, în general, oricare proiect, se câștigă de către executant în sistem competițional, prin evaluarea și selecția propunerilor de proiecte.

Proiecte de cercetare - dezvoltare - inovare (CDI)

2. Obiectivele și structura unui proiect de CDI

2.1. Obiectivele unui proiect de CDI

Finanțarea proiectelor de CDI în cadrul Programelor Naționale, a Programului H2020 al Uniunii Europene, POC și al altor programe de cercetare și dezvoltare tehnologică se face în sistem competițional prin proceduri clare.

În funcție de modul de scoatere la competiție în cadrul programului de CDI, există două mari categorii sau sisteme de competiții:

- ▶ - *sistemul “de sus în jos” (“top-down”)* ;
- ▶ - *sistemul de “jos în sus” (“bottom-up”)*;

Corespunzător sistemelor de competiții “de sus în jos” și de “jos în sus” există proceduri specifice care sunt elaborate și făcute publice înaintea declanșării competițiilor de către Autoritatea contractantă gestionară a Programului de CDI, respectiv două documente:

- ▶ - *Termenii de referință*, pentru sistemul “de sus în jos” ;
- ▶ - *Pachetul de informații*, pentru sistemul “de jos în sus” .

Pentru primul caz, procedura competiției este licitația iar pentru cel de al doilea caz, procedura este de selecție, prin evaluare și ierarhizare a propunerilor de proiecte.

Proiecte de cercetare - dezvoltare - inovare (CDI)

În funcție de tipul de competiție, obiectivele proiectului de CDI sunt fixate de către Autoritatea contractantă prin Termenii de referință (în primul caz, al competiției “de sus în jos”) și, respectiv, de către ofertantul propunerii de proiect prin însăși propunerea de proiect întocmită (în cel de al doilea caz).

În **Pachetele de informații și în Termenii de referință** sunt prezentate toate elementele necesare elaborării unei propuneri de proiect sau unei oferte pentru licitație și participării la competiție (condiții, termene, eligibilitate, criterii de evaluare și selecție etc.)

În aceste condiții, o propunere de proiect elaborată și depusă pentru solicitarea finanțării trebuie să aibă obiective care să fie în concordanță cu obiectivele programului în cadrul căruia se solicită finanțarea sau să respecte întocmai obiectivele fixate deja în Termenii de referință pentru proiectul prioritar sau sectorial care se scoate la licitație.

Programele europene de cercetare au ca obiective principale:

- ❖ **formarea unei „piețe interne” în domeniul cercetării;**
- ❖ **diseminarea pe scară largă a cunoștințelor, produselor cercetării și tehnologiei;**
- ❖ **creșterea nivelului de colaborare în interiorul și în exteriorul Uniunii Europene;**
- ❖ **restructurarea cercetării prin îmbunătățirea coordonării politicilor și activităților naționale de cercetare (privind procesele de cercetare și dezvoltare tehnologică finanțate în Europa);**
- ❖ **Dezvoltarea unei politici europene de cercetare care nu se referă numai la fondul activităților decercetare ci și la alte aspecte relevante ale politicilor de nivel național sau continental.**

Proiecte de cercetare - dezvoltare - inovare (CDI)

Pentru proiectele care sunt solicitate de unii agenți economici, în vederea dezvoltării de activități sau în vederea realizării unor obiective de investiții, propunerea de proiect trebuie să evidențieze în primul rând utilitatea și în al doilea rând eficiența implementării proiectului pentru a convinge un finanțator să acorde cadrul și finanțarea necesare realizării proiectului.

Propunerile de proiecte din categoria celor scoase la licitație, în baza unor termeni de referință, de către conducătorii de programe, unitățile de administrație publică locală sau centrală, de către unele structuri guvernamentale sau chiar de unii investitori, trebuie să evidențieze în cea mai mare măsură capacitatea proiectului, a partenerilor și a echipei de cercetători de a realiza obiectivele scoase la licitație.

2.2. Structura generală a unui proiect de CDI

Proiectele de cercetare dezvoltare au, indiferent de domeniul din care fac parte, o structură comună de execuție, reflectată de activitățile desfășurate de la nivelul de început al proiectului și până la nivelul de finalizare al acestuia.

Orice proiect de cercetare trebuie să cuprindă în mod defalcat pe etape, atât obiectivele care necesită desfășurarea unor activități și pentru care sunt necesare resurse umane și materiale cu ajutorul cărora se obțin rezultate, cât și termenele de realizare (de început și de sfârșit) ale acestor activități astfel încât termenul final de realizare al obiectivelor să fie respectat conform planificării din contractul de finanțare.

Fiecare grup de activități conduce la realizarea unor indicatori care caracterizează aceste activități și prin care se pot cuantifica rezultatele obținute.

Proiecte de cercetare - dezvoltare - inovare (CDI)

Pentru o mai ușoară urmărire și structurare a proiectului activitățile se pot grupa astfel încât să se stabilească un același termen de solicitare a decontărilor în cadrul fiecărei etape de predare intermediară a Raportului de cercetare.

Pentru fiecare activitate sau grup de activități vor trebui planificate:

- ▶ necesarul de resurse materiale (echipamentele, dotările etc.);
- ▶ necesarul de resurse umane (persoane x ore, nivelul de calificare și specializările);
- ▶ necesarul de resurse financiare;
- ▶ termenul de finalizare al fiecărei etape.

Orice ofertă de proiect de trebuie să conțină, în principal, două părți distincte: *oferta tehnică și oferta financiară* la care se adaugă documente de identificare a partenerilor participanți la realizarea proiectului.

Elaborarea unei oferte de proiect trebuie să înceapă prin definirea temei tehnice care să cuprindă caracteristicile importante ale produsului, tehnologiei sau serviciului care vor face obiectul proiectului.

Oferta tehnică trebuie elaborată de comun acord cu toți partenerii care vor realiza proiectul și să aibă și avizul agentului economic beneficiar, atunci când proiectul se finalizează cu valorificarea rezultatelor la un beneficiar.

Ofertele pentru proiectele de CDI care au ca scop obiective de investiții sau realizarea de tehnologii sau produse de valori mari trebuie să fie însoțite de studii de fezabilitate care să evidențieze necesitatea și eficiența realizării investiției sau a tehnologiei sau asimilării produsului.

Proiecte de cercetare - dezvoltare - inovare (CDI)

Prezentarea succintă a proiectului este compusă din:

- ▶ *titlul proiectului, care trebuie să fie cât mai concret și elocvent, care să reflecte obiectivul final al proiectului (recomandabil să nu fie mai mare de 5-7 cuvinte);*
- ▶ *o prezentare generală a obiectivelor și posibilităților de realizare și de valorificare a proiectului;*
- ▶ *o scurtă prezentare a necesității abordării proiectului.*

Primul impact al evaluatorului cu propunerea de proiect va fi această scurtă prezentare și prin urmare importanța acesteia este deosebit de mare.

Prezentarea detaliată a proiectului cuprinde următoarele:

- ▶ prezentarea tehnică și științifică a proiectului;
- ▶ prezentarea posibilităților tehnice de realizare;
- ▶ prezentarea schemelor de realizare pe obiective, a resurselor materiale și umane care contribuie la realizarea fiecărui obiectiv;
- ▶ rolul și responsabilitățile fiecărui partener și uneori chiar a fiecărei echipe de cercetători de la fiecare partener (dacă există mai multe echipe ale partenerului respectiv);
- ▶ încadrarea în termenele de realizare prin detalierea activităților pe perioade de timp și pe parteneri ai proiectului (unități de CD, agenți economi ș.a.) și prin conceperea și stabilirea calendarului de timp;

Proiecte de cercetare - dezvoltare - inovare (CDI)

- ▶ necesarul de aparatură de laborator și de dotări suplimentare, de resurse materiale și umane, de dotări ale partenerilor etc.;
- ▶ rezultatele tehnice așteptate, beneficiile preconizate, profitul estimat, rentabilitatea aplicării rezultatelor;
- ▶ modul de valorificare și diseminare a rezultatelor;
- ▶ metodele și modalitățile de conducere și coordonare propuse de conducătorul de proiect;
- ▶ modul de comunicare între participanții la realizarea proiectului.

Întreaga prezentare a ofertei tehnice din propunerea de proiect trebuie să fie făcută fără prezentări inutile (descrieri din reviste de specialitate, considerații generale, prezentări de activități inutile etc.).

Orice evaluator va încerca să găsească în oferta tehnică a proiectului îndeplinirea criteriilor de evaluare, utilitatea abordării proiectului, credibilitatea realizării proiectului în timpul propus. Orice prezentări suplimentare vor conduce la neclarități ale obiectivelor și ale modalităților de realizare a acestora.

Oferta financiară este acea parte a ofertei care prezintă pe de o parte necesarul de resurse financiare și pe de altă parte partenerii și participanții la proiect.

Proiecte de cercetare - dezvoltare - inovare (CDI)

Oferta financiară trebuie să cuprindă:

- ▶ prezentarea parteneriatului cu necesarul de resurse financiare și sursele de obținere ale acestora;
- ▶ prezentarea fiecăruia dintre parteneri, atât din punct de vedere al structurii de personal cât și din punct de vedere al posibilităților și credibilității economico - financiare a acestora;
- ▶ prezentarea participanților (persoane) - nivelul de calificare al acestora, experiența profesională, experiența în domeniul proiectului etc.;
- ▶ detalierea utilizării resurselor financiare;
- ▶ menționarea necesarului de dotări care se vor face din proiect;
- ▶ planul de realizare și conducere a proiectului elaborat de comun acord între toți partenerii care să cuprindă activitățile desfășurate de fiecare partener și prezentate într-o succesiune logică, obiectivele rezultate în urma activităților, indicatorii realizați, nivelul de participare a fiecărui partener, resursele financiare necesare și termenele aferente finalizării etapelor;

Proiecte de cercetare - dezvoltare - inovare (CDI)

► un acord de parteneriat care să cuprindă:

- contribuția efectivă a fiecărui partener ca eforturi financiare, materiale și resurse umane, în fiecare etapă de realizare a proiectului;
- categoriile de rezultate, pe etape și modul de utilizare a acestora de către parteneri;
- modul de identificare, atribuire și exploatare de către parteneri a drepturilor de proprietate asupra rezultatelor scontate (drepturi intelectuale, de producție, de difuzare, de comercializare etc.);
- setul de probleme tehnologice care trebuie rezolvate pentru realizarea și producerea în cooperare a respectivelor produse, tehnologii sau servicii.

Modul de prezentare al ofertei trebuie să respecte întocmai Pachetul de informații sau Termenii de referință deoarece, orice abatere de la acestea poate conduce la depunerea sau chiar eliminarea ofertei din competiție.

Proiecte de cercetare - dezvoltare - inovare (CDI)

2.3. Principiile de bază ale managementului de proiect CDI

Diferențele care apar între managementul general al activităților desfășurate în cadrul unei organizații și managementul general al activităților din cadrul unui proiect de cercetare științifică, dezvoltare tehnologică și inovare sunt relativ mici. Cu alte cuvinte, aceleași principii de bază ale managementului se aplică și în cazul managementului organizației și în cazul managementului de proiect.

Managementul unui proiect de cercetare are la baza următoarele principii:

- ▶ necesitatea aplicării celor trei etape pentru realizarea unui proiect: planificarea, controlul și îmbunătățirea activităților;
- ▶ calitatea managementului unui proiect derivă în mare măsură din calitatea managerului;
- ▶ managerul de proiect trebuie să stabilească reguli și proceduri clare și ferme pentru funcționarea echipei de cercetare și a parteneriatului proiectului;
- ▶ comportamentul de lider al managerului de proiect și al echipei de proiect; cultivarea spiritului de echipă;
- ▶ libera inițiativă, cu acceptarea conștientă a riscului apariției unor eventuale greșeli; subordonarea intereselor individuale față de cele ale proiectului;
- ▶ unicitatea conducerii pentru realizarea obiectivelor proiectului;

Proiecte de cercetare - dezvoltare - inovare (CDI)

Managementul unui proiect de cercetare are la baza următoarele principii:

- ▶ cultivarea legăturii intrinseci dintre procesele de cercetare și procesele de instruire a personalului; utilizarea rațională și economică a tuturor categoriilor de resurse;
- ▶ organizarea unei evidențe sistematice a tuturor categoriilor de resurse; analiza proceselor de cercetare prin descompunerea în elemente componente;
- ▶ stimularea materială și morală a personalului pentru creșterea eficacității și eficienței activităților de cercetare;

Scopul principal al managementului de proiect este de a elabora propunerea de proiect, de a câștiga și de a asigura finanțarea și cofinanțarea proiectului, de a executa proiectul conform Planului de realizare, la termenul prevăzut și la volumul cheltuielilor estimate, de a obține rezultatele și indicatorii de eficiență planificați și de a atinge obiectivele planificate prin transferarea rezultatelor cercetării în economia reală.

Atingerea scopului principal prin realizarea obiectivelor planificate se realizează de către managerul de proiect, de către ceilalți manageri împreună cu echipa lărgită de cercetare, compusă din echipele de cercetare ale tuturor partenerilor.

Proiecte de cercetare - dezvoltare - inovare (CDI)

Funcțiile managementului de proiect sunt următoarele:

- a) stabilirea și formularea clară și precisă a obiectivelor proiectului și transmiterea acestora către echipa sau echipele de realizare ale proiectului;
 - b) asigurarea resurselor necesare, a întregii logistici și a infrastructurilor necesare realizării proiectului;
 - c) organizarea activităților de cercetare și a celor conexe în scopul bunei desfășurări a acestora;
 - d) implicarea, prin motivare, instruire și comandă a întregului personal din echipele de cercetare și a celui auxiliar pentru execuția activităților proiectului;
 - e) controlul și monitorizarea realizării obiectivelor etapelor și ale proiectului, inclusiv ale indicatorilor economici;
 - f) asigurarea calității;
 - g) realizarea valorificării rezultatelor prin transferul tehnologic al acestora sau prin diseminare pe scară cât mai largă a noilor cunoștințe obținute din finalizarea proiectului.
- 

Proiecte de cercetare - dezvoltare - inovare (CDI)

Managementul conceperii proiectului și asigurării resurselor

- ▶ Managerul de proiect trebuie să acționeze ca un adevărat manager încă din faza de pregătire și elaborare a propunerii de proiect. În acest sens, managementul conceperii proiectului de CDI și al asigurării resurselor umane, materiale și financiare joacă un rol esențial, determinant atât în succesul câștigării finanțării dar și în buna execuție și finalizare ulterioare a proiectului.
- ▶ Stabilirea clară a tematicii, a titlului, a bugetului necesar, a echipelor de cercetători, a partenerilor proiectului, a resurselor materiale, a infrastructurii și logisticii necesare, a modului de comunicare în cadrul proiectului și a altor elemente principale de management constituie elemente strict necesare succesului.
- ▶ O atenție sporită trebuie acordată planificării resurselor financiare și umane, planificării costurilor, conceperii și stabilirii calendarului de timp.
- ▶ Realizarea obiectivelor proiectului se obține prin respectarea Planului de realizare, care este unul dintre elementele esențiale ale propunerii de proiect.
- ▶ Planul de realizare cuprinde totalitatea activităților, a obiectivelor etapelor, a termenelor de predare a rapoartelor tehnico-științifice, a resurselor necesare și a rezultatelor parțiale și finale ale proiectului.
- ▶ Planul de realizare a unui proiect de CDI este principalul instrument de management a activităților în acel proiect.

5 lucruri esențiale despre un plan de afaceri:

- ▶ 1. **Cu cât îl planifici mai în detaliu, cu atât îți va fi mai benefic atunci când te apuci să-l implementezi.** Fii cât se poate de pragmatic și acordă-ți timpul necesar.
- ▶ 2. **Completează fiecare punct din planul de afaceri doar dacă este cazul și se aplică în domeniul tău.** Sunt multe afaceri la început de drum care pot începe doar cu o persoană, asta înseamnă costuri mai mici, costuri aproape 0 la personal, iar pentru început, nu există o piramidă organizațională.
- ▶ Trebuie să adaptezi ghidul de realizare al acestui plan de afaceri fix pe nevoile tale.
- ▶ 3. **Planul de afaceri trebuie să fie sfânt în implementare.** Știu că de foarte multe ori socoteala din piață nu este la fel cu cea de-acasă, însă trebuie să-l respecti. Planul poate suferi schimbări însă acestea să nu afecteze misiunea și obiectivele financiare.
- ▶ Încearcă să acorzi mai mult timp în planificarea planului de afaceri la început ca după să nu te mai trezești că acesta nu se „pupă” cu ce ai tu de făcut. Nu-l neglija și nu-l repezi.
- ▶ Oferă-l la feedback prietenilor tăi și oamenilor care au cunoștințe de business. Nu te speria, nimeni nu o să-ți fure ideea.



5 lucruri esențiale despre un plan de afaceri:

- ▶ 4. **Cât de lung trebuie să fie?** Un plan de afaceri trebuie să aibă între 20-30 de pagini. Nu trebuie să fie un roman de 100-200 de pagini deoarece nimeni nu o să stea să-l citească, inclusiv tu.

Sumarizează cât se poate de bine fiecare punct din planul de afaceri. Oferă cât mai multe grafice, schițe, numere, tabele, etc. Cititorul vrea să vadă cât mai schematic și cât mai numeric fiecare avantaj pe care-l va oferi afacerea ta.

- ▶ 5. **Grijă la design-ul planului de afaceri.** Dacă îl faci doar pentru tine, atunci îl poți face cum vrei tu și în ce culoare vrei tu. Dacă îl daci și altcuiva să-l citească și vrei să primești o finanțare pentru el, atunci trebuie să fii cât se poate de profesionist la nivel de aspectul planului de afaceri.

Câteva mici reguli pe care trebuie să le respecti:

- ▶ Cel mult 2 fonturi în planul de afaceri. Un font simplu, dar profesionist, pentru titlu și un font mai standard pentru corpul textului (ex. times new roman)
- ▶ Lasă spațiu între rânduri și nu folosi un font mai mic de 11-12. Trebuie să fie ușor de parcurs.
- ▶ Întotdeauna să începi un nou capitol al planului de afaceri de pe o pagină nouă;
- ▶ Textul să fie centrat;
- ▶ Întotdeauna să-l trimiți unui spell-checker (corector de greșeli). Cu siguranță vor fi greșeli pe care tu care ai lucrat la plan nu le vezi. Trimite-l unui prieten care să-l citească cu atenție și să-ți corecteze greșelile.



Exemple de buna practica



Concluzii

- ▶ Cum poate fi prezentat un proiect, o afacere unor parteneri comerciali, financiari, industriali de reacția cărora depinde succesul demersului nostru? Răspunsul este simplu: realizând un **plan de afaceri** cel puțin la fel de performant ca și ideea de afaceri în sine. Este uimitor câte persoane sunt nerăbdătoare să pornească o afacere doar cu o vagă idee despre ceea ce au de gând să facă. Eventual, ele vin cu o idee de afaceri și încep să o discute cu prietenii, cunoștințele sau cu alți oameni de afaceri.
- ▶ **Planul de afaceri** constituie un instrument indispensabil întreprinzătorilor ce construiesc o afacere sau caută parteneri, managerilor ce propun proiecte noi altor persoane sau instituții de finanțare, instituțiilor ce gestionează fonduri pentru proiecte de investiții, gestionarilor de proiecte în cadrul așa-numitelor „incubatoare de afaceri” etc. El reflectă proiecte de investiții din toate domeniile de activitate.



Concluzii



- ▶ Astăzi, aceste proiecte tind să devină din ce în ce mai importante și complexe, de multe ori fiind de talie internațională.
- ▶ Proiectele de investiții internaționale trebuie prezentate și negociate cu parteneri externi. Pentru a permite acest lucru, planul de afaceri aferent unui proiect internațional trebuie să prezinte informația într-un sistem și limbaj accesibile tuturor părților vizate. Din acest punct de vedere, partea cea mai sensibilă o constituie translatarea previziunilor financiare din sistemul moldovenesc în sistemul anglo-saxon.
- ▶ Termenul de plan de afaceri (business plan) este un element ce deține un loc însemnat în limbajul finanțatorilor și investitorilor. Cea mai mare parte a discuțiilor între întreprinzători și finanțatori se poartă asupra elementelor unui plan de afaceri.
- ▶ Rolul planului de afaceri este nu numai de a demonstra că afacerea merită finanțată, ci și de a ghida întreprinzătorul începând cu primul an de operare a afacerii. Implementarea lui înseamnă control și adaptare în funcție de evoluția reală. Acest control exercitat de-a lungul derulării afacerii va viza toate elementele critice ale entității economice (stocurile, costurile de producție, controlul calității, vânzările, plățile efectuate etc.). Ceea ce este foarte important este ca documentul să nu sfârșească pe fundul unui sertar odată ce finanțarea a fost primită și afacerea demarată.

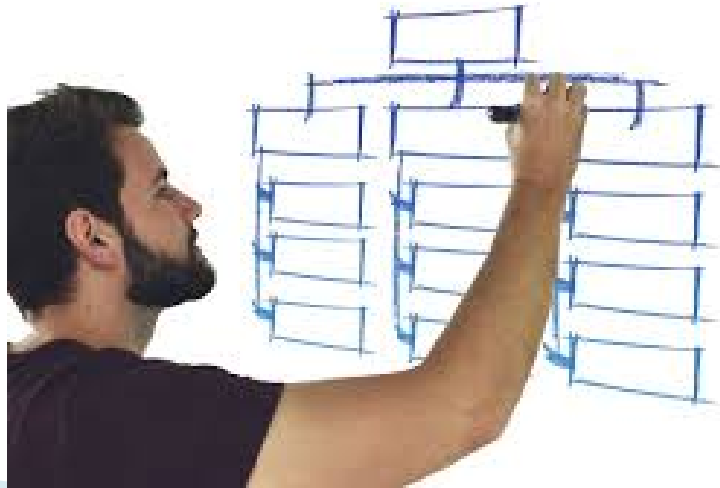
Concluzii

- ▶ Planul de afaceri este un document scris care descrie natura afacerii, piața-țintă, avantajele pe care afacerea le va avea asupra competitorilor, precum și resursele și aptitudinile de care dispun proprietarii afacerii. Pentru întocmirea lui este necesar să se analizeze cu atenție produsele/serviciile oferite, competiția, resursele financiare necesare și alte detalii operaționale.
- ▶ Totodată, planul de afaceri este un instrument de lucru ce îl folosim pentru a începe și derula o afacere care necesită resurse materiale, financiare și umane. Prin intermediul său este valorificată experiența și realizările din trecut, cu scopul de a proiecta viitorul prin cele mai adecvate metode de estimare și aproximare. În literatura de specialitate se încearcă o definire a planului de afaceri după cum urmează:
 - ▶ – planul de afaceri este un instrument al prezentului, elaborat prin aproximații succesive, utilizând experiența și realizările din trecut ale firmei pentru a proiecta în mod realist calea spre viitor. El are drept scop cel mai avantajos și realizabil compromis între ceea ce dorește și ceea ce poate să facă firma respectivă.



Concluzii

- ▶ Dacă nu se acorda suficientă atenție planificării afacerii, redactării și prezentării rezultatului, atunci mai mult ca sigur că destinatarii planului de afaceri vor trata de o manieră similară ceea ce li se prezintă drept plan de afaceri.
- ▶ În consecință, una dintre primele sarcini ce trebuie îndeplinite pentru a demara o afacere – și care este de cele mai multe ori cea mai dificilă – este de a concepe un plan de afaceri. Pregătirea lui cere timp și efort – între 100 și 300 ore – în funcție de natura afacerii și de cantitatea de informație avută la dispoziție. Dar oricât de înspăimântătoare ar părea realizarea unui plan de afaceri, ea este o necesitate absolută pentru orice afacere.



Întrebări ??



Site-uri selective:

- ▶ <https://www.scrigroup.com/afaceri/PLANUL-DE-AFACERI-Definitie-Ca34475.php>
- ▶ <https://antreprenoriat101.ro/planul-de-afaceri/>
- ▶ <https://www.businessmarket.md/rolul-si-importanta-planului-de-afaceri/>
- ▶ <https://www.plandeafacere.ro/cum-sa/cum-sa-scrii-un-plan-de-afacere/ghid-pentru-realizarea-planului-de-afacere-1/>
- ▶ <https://www.plandeafacere.ro/cum-sa/cum-sa-initiezi-o-afacere/metode-eficiente-de-promovare-a-afacerii-tale/>
- ▶ <https://www.business-academy.ro/bazei-de-cunostinte/management/planul-de-afaceri>
- ▶ <https://old.adrnordest.ro/user/file/news/20/Matricea%20TOWS.pdf>
- ▶ <https://ipa.t2s.cloud>



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”
Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020
ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

Contact:

Dr.ing. Gabriel Bancescu

Consultant transfer tehnologic si inovare

SC IPA SA CIFATT Craiova

Tel: 0251 412290; 0251 412775, e-mail:

gabriela.canureci@ipacv.ro



UNIVERSITATEA
DIN
CRAIOVA

