



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 2 - Plan de afaceri - identificarea ideii de afacere

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 și 3 - Planul de afaceri
 - Modulul 4 - Planul financiar
 - Modulul 5 - Strategia și tehnici de marketing
 - Modulul 6 - Sistemul integrat de asigurare a calitatii

B. Managementul inovării

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

Competente dezvoltate

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">•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; | <ul style="list-style-type: none">•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 2

Plan de afaceri - identificarea ideii de afacere

- *Ce este un Plan de afaceri?*
- *Planificarea noii afaceri;*
- *De ce e bine sa va elaborati un Plan de afaceri?*
- *Utilizarea planului de afaceri;*
- *Cum se elaboreaza un plan de afaceri ?*
- *Care este continutul unui Plan de afaceri?*
- *Exemplu de buna practica*



- ▶ *Ai o idee de business? Atunci trebuie sa ai si un plan de afaceri, care sa iti aduca succesul pe piata pe care urmeaza sa te lansezi. **Pe scurt, un plan de afaceri este GPS-ul tau in business.***
- ▶ *Fara o viziune de ansamblu si un plan generalist cel putin, doar vei bajbai in afaceri si vei trece de la a fi angajat la a incerca sa faci ceva pe cont propriu, dar nu un viitor antreprenor.*



Generarea propriei idei de afacere

- ▶ Dacă vă chinuiți să găsiți un răspuns la **întrebarea „Cum ajung la o idee bună să încep o afacere ... și cât de important acest lucru?”**, acest modul vă va ajuta să înțelegeți, într-un mod structurat, **procesul creativ de generare a ideii de afaceri**. Noile idei de afaceri nu numai că vă ajută să dezvoltați afacerea, ci vă ajută și să o faceți **mai durabilă**.



Tehnici de generare a ideilor de afaceri

► Harta mentala

Aceasta tehnica imbunatateste modul in care o persoana genereaza idei creative de afaceri.

Hartile mentale ajuta in valorificarea abilitatii de a gandi logic, si permit realizarea conexiunilor intre o notiune cheie si alte notiuni secundare, fiind utile pentru:

- concentrarea informatiilor esentiale;
- organizarea informatiilor din diverse surse;
- prezentarea informatiei astfel incat sa arate structura globala a unui subiect.



O harta mentala se realizeaza in patru pasi simpli:

- ▶ 1. Scrieti **cuvantul** pe care il analizati in centrul paginii si incercuiti-l;
- ▶ 2. Scrieti in exteriorul cercului **cuvinte inrudite** cu subiectul analizat si uniti-le prin linii;
- ▶ 3. **Scrieti cuvinte legate de cuvintele inrudite** pe care le-ati gasit si uniti-le prin linii;
- ▶ 4. Scrieti **idei si aprecieri referitoare** la cuvintele gasite la pasul 3.

Tips & Tricks

- ✚ Folositi culori diferite pentru categoriile introduse;
- ✚ Nu prioritizati;
- ✚ Utilizati cuvinte si idei cheie;
- ✚ Mentineti aceeaasi forma pentru acelasi nivel de detaliere;
- ✚ Introduceti embleme, simboluri grafice, poze;
- ✚ Trasati linii curbe pentru conectarea ideilor.



Gandirea laterala

Edward de Bono a propus notiunea de “gandire laterala” in anul 1967.

- ▶ Ideea principala este reprezentata de faptul ca **identificarea unei idei de afaceri** necesita abordarea din mai multe perspective, pana la gasirea celei care poate conduce la succes.
- ▶ De Bono a sugerat **patru factori dominanti** asociati gandirii laterale, care este strans legata de creativitate.
- este, **in primul rand**, vorba despre identificarea obiectivelor pe care le urmarim prin construirea afacerii;
- **in al doilea rand**, intervine necesitatea de a aborda acele elemente din perspective diferite, in paralel cu renuntarea la gandirea rigida, mecanica (**al treilea factor**).
- **al patrulea factor** este reprezentat de deschiderea fata de orice idee, chiar si fata de cele care prezinta (la prima vedere) o probabilitate mica de reusita in practica.

Gandirea laterala si-a gasit aplicatii in generarea de noi idei de afaceri. De la tineri antreprenori si pana la echipele manageriale de varf, gandirea laterala a adus tuturor celor care au aplicat-o o noua perspectiva asupra felului in care functioneaza propria minte si cresterea capacitatii de a propune idei noi, de a gasi solutii si de a obtine rezultate uimitoare. O dovedesc numeroasele companii care utilizeaza gandirea laterala pentru a gasi solutii creative: 3M, DuPont, IBM, Intel, McDonald's, Procter & Gamble, etc., sau miile de scoli din intreaga lume in care metodele gandirii laterale sunt instrumente de predare obisnuite.



Brainstorming

Cheia acestei tehnici este **generarea unui intregi serii de idei** dintre care o puteti alege pe **cea mai buna**. Se recomanda participarea a 3 pana la 10 persoane din domenii diferite. ***Brainstorming-ul este o abordare simpla dar eficienta***, alcatuita din patru pasi si poate fi utilizata pentru generarea ideilor de afaceri:

- ▶ 1. Formulati problema in scris;
- ▶ 2. Identificati motivatia personala;
- ▶ 3. Propuneti idei;
- ▶ 4. Alegeti una sau mai multe idei si puneti-o in practica.

Dintre ideile generate trebuie sa o alegeti pe cea mai potrivita din punctul de vedere al **aplicabilitatii, resurselor necesare, si a riscurilor**. Aveti grija sa evaluati idei prin prisma acelorasi criterii si sa acordati punctaje fiecarei idei. In acest mod veti avea un top al celor mai bune idei de afaceri.



Prezentarea ideii de afacere

- ▶ *descrierea pe scurt a conceptului de business cu care vii pe piata si sustinerea unor argumente ca este o idee de succes;*
- ▶ *informatii relatate pe scurt despre istoricul companiei, daca este cazul, misiune, valori si obiective pe termen scurt si lung.*

Produse si/sau servicii

- ▶ *descrie pe scurt tipul de produse sau de servicii pe care le vei vinde prin viitorul business;*
- ▶ *beneficii pentru clienti;*
- ▶ *stadiul de dezvoltare;*
- ▶ *tehnologia folosita pentru producerea produselor (daca este nevoie).*

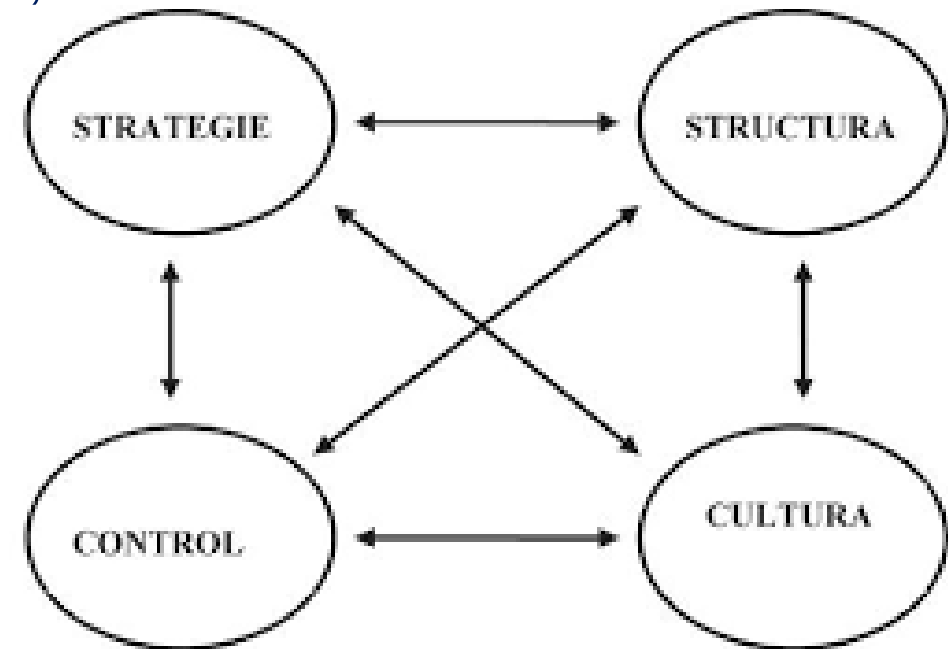


Analiza pietei si a concurentei

- ▶ *informatii despre piata tinta, cota de piata, potentialul de crestere, segmentarea pietei;*
- ▶ *descrierea publicului tinta;*
- ▶ *prezentarea nevoilor si a trendurilor;*
- ▶ *analiza punctelor tari si slabe ale concurenteii;*
- ▶ *oportunitatile gasite pe piata.*

Strategie si implementare

- *strategia de dezvoltare/producere a produselor sau serviciilor;*
- *strategia de vanzare;*
- *strategia de marketing;*
- *parteneriate posibile.*



Structura firmei

- ▶ stabilirea formei juridice;
- ▶ structura organizationala;
- ▶ echipa de management;
- ▶ plan de recrutare si instruire.

Planificarea financiara

- ▶ cheltuieli estimate pentru lansare, productie, promovare, salarii si alte pe o perioada de cel putin un an;
- ▶ estimare atingere break-even (pragul de rentabilitate);
- ▶ surse de finantare si previziuni de cash-flow.

Anexe

- ▶ previziuni financiare pe primii 3-5 ani;
- ▶ previziuni de cash-flow;
- ▶ CV-urile managementului.



Ce este un Plan de afaceri?

- ▶ Ce înseamnă **"Planul de afaceri"**? Acest termen care a provenit inițial din SUA este folosit ca sinonim pentru "conceptul de companie" sau "conceptul de afaceri". Un **plan de afaceri descrie ideea dvs. de afaceri** cu scopul de a pune în aplicare această idee în proiectul dvs.

Planul de afaceri cuprinde două părți:

- Formularea scrisă a ideii dvs. de afaceri cu privire la produsele, serviciile, clienții și marketingul dvs. (secțiunea de text)
- Planificarea finanțării, a veniturilor planificate și a cheltuielilor (partea financiară).

Planul de afaceri completat și tipărit ar trebui să conțină cel mult 30-35 de pagini în total, astfel încât să poată fi citit de potențiali finanțatori, cum ar fi băncile sau agențiile de promovare, într-un timp scurt!

Planul va fi scris pentru un interval de timp de **trei până la cinci ani**.

Ar trebui să planificați lunar în primul an, în anii următori **puteți planifica și anual!**



Ce este un Plan de afaceri?

Planul de afaceri este prima și, poate, cea mai bună oportunitate a managementului de a atrage interesul investitorului potențial. **El descrie produsul sau serviciul și definește piața în termeni cantitativi și calitativi, permițând investitorilor să înțeleagă capacitatea managementului de a dirija compania.**

Astfel, un plan de afacere:

- ❑ **permite evaluarea unei idei de afaceri și oferă încredere în capacitatea de a demara și dezvolta respectiva afacere;**
- ❑ **oferă o imagine de ansamblu asupra întregii afaceri;**
- ❑ **ajută la conducerea mai bună a afacerii;**
- ❑ **este fundamental în procesul de obținere a unei finanțări a afacerii.**

Totuși, în ciuda avantajelor oferite, mulți întreprinzători se feresc să utilizeze un plan de afacere, îndeosebi când afacerea nu necesită un capital mare de la început sau atunci când aceștia posedă capitalul necesar derulării afacerii.



Ce este un Plan de afaceri?

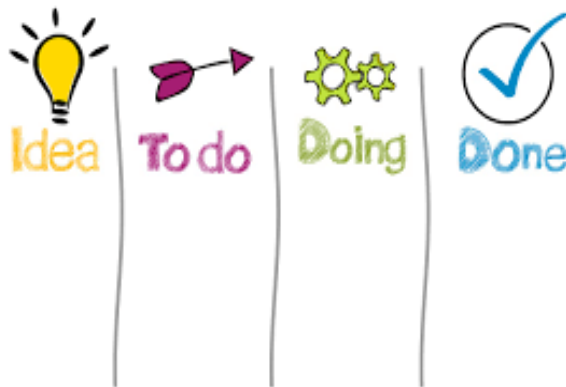
Definitie: Planul de afaceri cuprinde drumul pe care il va parcurge businessul pana la atingerea obiectivelor, iar antreprenorii de succes ii cunosc foarte bine importanta.

- Structurat in mai multe capitole cu informatii ample despre business, el este de ajutor atat pentru a se stabili o strategie coerenta si bine calculata, cat si pentru a prezenta ideea si modul de implementare unor potentiali investitori.
- **Planul de afaceri nu este obligatoriu** si nu este solicitat de vreo institutie a statului nici la infiintarea firmei, nici la diversele controale pe care le pot efectua de-a lungul timpului.
- Multe businessuri incep fara un plan de afaceri, insa asta nu inseamna ca el este de prisos.
- Este un instrument util in primul rand persoanei care a infiintat afacerea, pentru a-si stabili cat mai clar punctele de plecare.
- Necesitatea absoluta a planului de afaceri apare in momentul in care este solicitata o finantare fie din partea unei banci, a unei persoane particulare, a statului sau o finantare prin fonduri UE.



Ce este un Plan de afaceri?

- ▶ **Planul de afaceri** este documentul construit pentru a determina drumul de parcurs al unei intreprinderi intr-o anumita perioada de timp.
- ▶ El stabileste **misiunea, obiectivele, strategia si planurile de actiune** pentru derularea unei activitati specifice pe parcursul unei perioade viitoare determinate.
- ▶ Utilitatea planului de afaceri este atat interna (ca instrument de lucru al managerilor) cat si externa (pentru obtinerea unei finantari, sau pentru a realiza un parteneriat strategic cu o alta firma).
- ▶ **Planul de afaceri este modul preferat de comunicare intre intreprinzatori, potentialii finantatori si investitori.** El este de folos si pentru a explica angajatilor sensul tuturor atributiilor stabilite, si rolul pe care acestia il au in cadrul firmei.



Ce este un Plan de afaceri?

O afacere este intenția unei persoane de a întemeia o firmă în mod individual sau în asociere cu alte persoane, pentru a desfășura anumite activități în scopul obținerii de profit.

Planul de afaceri este vital pentru conducerea unei afaceri, chiar dacă aceasta nu are nevoie de noi împrumuturi sau investiții. Afacerile au nevoie de planuri pentru a se dezvolta dinamic și în concordanță cu prioritățile stabilite.

Planul de afaceri este un document care:

- *descrie toate aspectele afacerii;*
- *analizează toate problemele posibile;*
- *determină soluțiile alternative în scopul obținerii de profit.*

Planul de afaceri este un document analitic în care:

- *sunt clar definite obiectivele companiei;*
- *este determinată strategia de realizare a acestora;*
- *este dezvăluit modul în care vor fi folosite resursele existente pentru atingerea scopurilor.*

Să vorbim despre

AFACERI.RO



Ce este un Plan de afaceri?

Cu alte cuvinte, la baza planului de afaceri stă omul de afaceri cu afacerea sa, care își asumă anumite riscuri pentru resursele consumate în vederea desfășurării anumitor activități într-un mediu de afaceri concret, având scopul de a obține profit.

În concluzie, un plan de afaceri se bazează pe următoarele trei elemente:

- ▶ **omul de afaceri** – persoana care își asumă conștient anumite riscuri în dorința de a obține profit;
- ▶ **ideea de afaceri** – activitățile desfășurate de către omul de afaceri, care consumă resurse, dar care generează profit;
- ▶ **mediul de afaceri** – mediul în care omul de afaceri își desfășoară activitățile sale.



PLANUL DE AFACERI - ETAPĂ IMPORTANTĂ ÎN ÎNȚIEREA UNEI AFACERI DE SUCCES

Planul de afaceri aduce ideea de afacere mai aproape de realitate: ideea, cercetările și previziunile devenind tangibile. Acest lucru este realizat prin cele 4 funcții ale planului de afaceri [Nicolescu O, 2004]:

- **Funcția de cristalizare și dezvoltare a ideilor** are ca scop definirea clară a modului în care afacerea va fi condusă, a scopurilor și obiectivelor acesteia să stabilească metodele prin care acestea vor fi atinse și să identifice riscurile implicate. Astfel alocarea resurselor se va face după criterii de maximizare a eficienței, strategiile vor fi cizelate iar afacerea este examinată din toate punctele de vedere;
- **Funcția de realizare a unei evaluări retrospective** are în vedere identificarea cauzelor, direcției și amplitudinii abaterilor de la plan, precum și modalitățile prin care firma va acționa pe viitor. Prin această funcție antreprenorii își vor îmbunătăți experiența profesională și cunoștințele, vor diminua riscul de a fi expuși pericolelor neprevăzute, și vor putea fi în măsură, în momentul în care atingerea obiectivelor este amenințată, să aplice măsurile corective potrivite;



PLANUL DE AFACERI - ETAPĂ IMPORTANTĂ ÎN ÎNȚIEREA UNEI AFACERI DE SUCCES

- **Funcția de evaluare a unei noi idei de afaceri** studiază capacitatea planului de a analiza, evalua, compara și clasifica ideile de afaceri. Planul de afaceri conferă încredere în forțele proprii și poate compensa lipsa experienței și a capitalului;
- **Funcția de generator de finanțare analizează planul** din punctul de vedere al afacerii de a genera încasări necesare operațiunilor zilnice, plății datoriilor și generării profitului. Cei interesați de a investi în ideea de afacere, vor aprecia capacitatea antreprenorului de a diagnostica situația prezentă, de a trasa obiectivele viitoare și de a alege strategia optimă pentru atingerea lor.
- ▶ **Planul de afaceri** este un instrument de lucru care se folosește pentru a începe și derula o afacere, care necesită resurse materiale, umane și financiare. Planul de afaceri este un document scris care descrie natura afacerii, piața-țintă, avantajele pe care le va avea afacerea asupra competitorilor, precum și resursele și aptitudinile de care dispun proprietarii afacerii.
- ▶ **Planul de afaceri** reprezintă un document previzional, construit la interfața mai multor domenii economice: *management strategic, management operațional, managementul proiectelor, managementul investițiilor, managementul resurselor umane, finanțe, marketing, contabilitate.*



Planificarea noii afaceri - "Definitie"

Planificarea de afaceri este procesul repetitiv de identificare, culegere, analiza si interpretare a informatiilor legate de activitatea unei organizatii in scopul definirii misiunii, obiectivelor, strategiilor si planurilor de actiune ale acesteia pentru o perioada determinata. Mai pe larg, orice planificare de afaceri presupune:

- a) sa strangi informatii despre firma ta, clientii tai, concurenta, industrie, procesul de productie si operatiuni, personal, precum si informatii financiar-contabile,
- b) sa le analizezi din toate punctele de vedere pentru a vedea cauza situatiei actuale, oportunitatile si amenintarile din interior si din jurul firmei,
- c) sa le folosesti in activitatea viitoare pentru a obtine un profit confortabil, de durata.



Planificarea noii afaceri - NECESITATE

- ▶ **Deși managementul eficient începe întotdeauna cu planificarea**, majoritatea antreprenorilor ignoră necesitatea elaborării unui plan de afaceri sau îi acordă o importanță minoră. Este foarte redus numărul întreprinderilor mici, ce dispun de un plan de afaceri.
- ▶ ***Incertitudinea și instabilitatea economică, dependența mare de mediul extern, lipsa de resurse și cunoștințe*** creează mari dificultăți în realizarea obiectivelor propuse în plan și provoacă o atitudine sceptică a antreprenorilor față de planul de afaceri în special, și de planificare, în general.
- ▶ Cu toate acestea, studiile experților occidentali au demonstrat că una din cauzele importante ale ***nivelului scăzut de supraviețuire a întreprinderilor micului business este lipsa unor planuri strategice***, care ar permite coordonarea activității și alocarea eficientă a resurselor disponibile. De aceea, este foarte important ca planul de afaceri dintr-un document formal, să devină un instrument managerial, care poate fi utilizat de antreprenor pentru evaluarea situației curente și determinarea etapelor și resurselor necesare, pentru realizarea cu succes a obiectivelor și scopurilor fixate.



Planificarea noii afaceri - Importanta

- ▶ Planul de afaceri se utilizează pentru stabilirea obiectivelor concrete, a responsabilităților și a termenelor pentru dirijarea businessului.

Un bun plan de afaceri:

- ia în considerare toate aspectele importante ale businessului;
- stabilește sarcini concrete pentru angajați și departamente, precum și termenele finale de implementare;
- este practic, incluzând câteva căi de implementare pentru fiecare strategie;
- este bine structurat, având o serie de puncte de reper, care servesc drept măsură a inovației și a performanței corporative totale. Dacă compania depășește sau nu atinge aceste puncte de reper, atunci ea va trebui să ajusteze obiectivele sau să modifice strategiile pentru a răspunde realităților pieței.



Planificarea noii afaceri - Importanta

- ▶ Foarte mulți antreprenori consideră că planurile de afaceri servesc pentru a deschide o afacere, a lua un împrumut sau a atrage investitori. Dar acesta este doar unul dintre scopurile documentului în cauză.

Planul de afaceri are și sarcina de a prognoza evoluția firmei, de a stabili necesitățile pentru alocarea resurselor, de a accentua punctele-cheie și de a oferi soluții atât pentru probleme, cât și pentru oportunități.

În primul rând, este nevoie de a stabili scopul planului, de exemplu:

- ▶ a defini noua afacere;
- ▶ a defini și a stabili obiectivele și programele pentru atingerea acestor obiective;
- ▶ a analiza afacerea și a stabili modalitățile de intervenție în caz de necesitate;
- ▶ a argumenta luarea unui împrumut;
- ▶ a defini relațiile dintre parteneri;
- ▶ a stabili valoarea afacerii pentru vânzare sau în alte scopuri legale;
- ▶ a evalua o linie de produse noi, o campanie de promovare etc.

Planificarea



Planificarea noii afaceri - importanta

- ▶ **Variațiile pozitive și negative pot afecta planul de afaceri.** Dacă, de exemplu, vânzările depășesc prognoza pentru o perioadă dată, va trebui să fie revăzuți așa factori critici cum sunt capacitățile de producție, necesitățile de personal, cheltuielile pentru arendă, canalele de distribuție și dinamica mijloacelor bănești sau, dacă apare un nou produs sau serviciu pe piață, va trebui să fie colectată informația efectivă despre piețe și concurență, care, de asemenea, va fi valoroasă pentru modificarea planului de afaceri.
- ▶ Planul de afaceri este prima și, poate, cea mai bună oportunitate a managementului de a atrage interesul investitorului potențial. El descrie produsul sau serviciul și definește piața în termeni cantitativi și calitativi, permițând investitorilor să înțeleagă capacitatea managementului de a dirija compania.
- ▶ Planul de afaceri este important din mai multe motive. El determină managementul să analizeze:
 - **ideea afacerii;** - **obiectivele;** - **echipa managerială;**
 - **produsul;** - **strategia de marketing;** - **concurenții;**
 - **resursele și facilitățile;** - **nevoile de capital pe termen lung și scurt.**



Planificarea noii afaceri - importanta

- ▶ **Există o mulțime de motive care să justifice pregătirea unui plan de afaceri/întreprindere** nu doar pentru întreprinderile aflate la început, dar și ca un model de bună practică pentru organizațiile deja stabilite. *Oricare dintre motive este de drept unul care să facă procesul de planificare un exercițiu care merită osteneala, cu condiția să fie făcut corect.*
- ▶ În orice caz, lucrul important care trebuie reținut **este că numai elaborarea unui plan bun de afaceri nu va avea ca rezultat o întreprindere sănătoasă, profitabilă sau prosperă.**
- ▶ Planul de afaceri este doar atât – un plan – și, ca orice alt plan, singura cale de a vedea dacă el funcționează într-adevăr este **să urmăriți progresele la intervale regulate**, în așa fel încât să puteți reacționa la oricare probleme potențiale care se pot naște și apoi să schimbați sau să modificați strategia de afaceri după cum este necesar.



Planificarea noii afaceri - importanta

MOTIVELE PENTRU CARE OAMENII SE STRĂDUIESC SĂ FACĂ PLANURI DE AFACERI:

În primul rând, elaborarea unui plan al afacerii reprezintă și o foarte eficientă **metodă de a concentra ideile întreprinzătorilor potențiali în termeni de definire a obiectivelor și de evaluare a propriilor abilități în a organiza și a face întreprinderea să meargă**. Planul de afaceri acționează, de asemenea, ca un mijloc de testare a viabilității propunerii de afacere înainte ca cei care au propus-o să facă cheltuieli sau investiții substanțiale. De obicei, acest tip de plan va fi pregătit înainte de începerea sau achiziționarea afacerii.

În al doilea rând, prin planificare se stabilesc parametrii și ținte specifice care oferă un instrument de măsură a progresului și profitabilității întreprinderii. Din nou, această activitate de planificare este necesară înainte de a începe sau de a achiziționa o afacere, dar dincolo de aceasta, ea este de asemenea parte a procesului de derulare a afacerii care ar trebui să fie un proces continuu, care să dureze mult după ce a început.



Planificarea noii afaceri - importanta

În al treilea rând, întrucât există relativ puțini întreprinzători aspiranți care au resurse să se autofinanțeze total, mulți se confruntă la un anumit moment cu nevoia de a apela la finanțare externă, dacă nu chiar în faza de început, atunci mai târziu, când doresc să extindă și să crească afacerea deja pornită. Pentru aceste persoane, a avea un plan de afaceri bun este crucial pentru viitorul lor; întâlnirea lor cu cel care îi finanțează sau cu directorul de bancă pentru a discuta propunerea seamănă puțin cu o probă pentru un rol într-un film la Hollywood – **dacă încurci replicile îți distrugi șansele sau cel puțin îți reduci șansele de a obține rolul pe care realmente îl dorești!**

De aceea, este foarte important să pregătești planul în amănunțime și cu grijă și să îl prezinți într-o manieră profesionistă și competentă.



Planul de afaceri pentru un start-up

Planul de afaceri pentru un start-up porneste de la explicarea esentei businessului. In acesta se specifica atat idea afacerii, serviciile sau produsele pe care le comercializeaza, cat si obiective pentru fiecare etapa.

- ▶ **Obiectivul unui plan de afaceri pentru un start-up** este acela de a fi piatra de temelie, punctul de pornire a afacerii. In el sunt mentionate informatii esentiale pentru succesul unei afaceri – de la specificul afacerii, trecand prin profilul clientului si ajungand pana la strategii clare pentru urmatorii ani de activitate.
- ▶ El cuprinde inclusiv un plan de marketing, tocmai pentru ca antreprenorul sa aiba o viziune bine stabilita in ceea ce priveste modul de vanzare si de promovare a noului produs. Totusi, antreprenorii trebuie sa stie ca acest document nu se realizeaza o singura data, el este un act viu, ce trebuie actualizat permanent, deoarece in timp se pot produce o multime de schimbari in piata.



Planul de afaceri pentru dezvoltarea activitatii

- ▶ Daca vorbim despre **dezvoltarea activitatii**, ne referim mai ales la **realizarea unui plan in contextul gasirii unor investitori pentru ca businessul sa se dezvolte**.
- ▶ In mare, planul cuprinde aceleasi date ca la inceputul afacerii, insa contine in plus si cifre exact legate de anii precedenti si de obiectivele atinse pana in prezent.
- ▶ Acesta cuprinde inclusiv o **proiectie legata de profit bazata pe anii anteriori, in care cifrele sunt clare**.

1. Planul de afaceri este un document care descrie activitatea unei companii, precum și modul în care aceasta va fi dezvoltată în viitor.

2. Planul de afaceri este un document care descrie activitatea unei companii, precum și modul în care aceasta va fi dezvoltată în viitor.

3. Planul de afaceri este un document care descrie activitatea unei companii, precum și modul în care aceasta va fi dezvoltată în viitor.



4. Planul de afaceri este un document care descrie activitatea unei companii, precum și modul în care aceasta va fi dezvoltată în viitor.



5. Planul de afaceri este un document care descrie activitatea unei companii, precum și modul în care aceasta va fi dezvoltată în viitor.

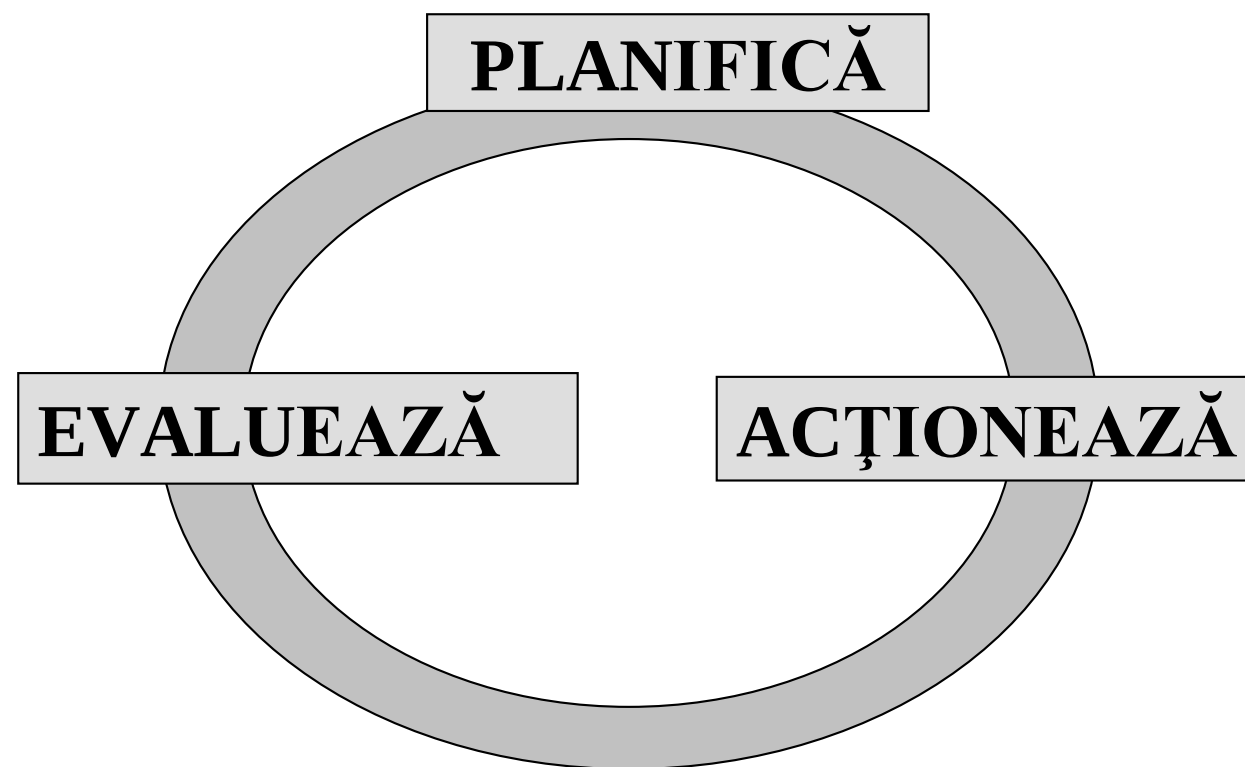
De ce e bine sa va elaborati un Plan de afaceri?

Se recomandă ca planul de afaceri:

- ▶ să fie întocmit pentru o perioadă de 3 – 5 ani;
- ▶ să fie revăzut periodic, pentru a reflecta situația curentă, ideile noi și planurile pentru viitor.
- ▶ Consecutivitatea logică a activităților legate de planul de afaceri este următoarea:

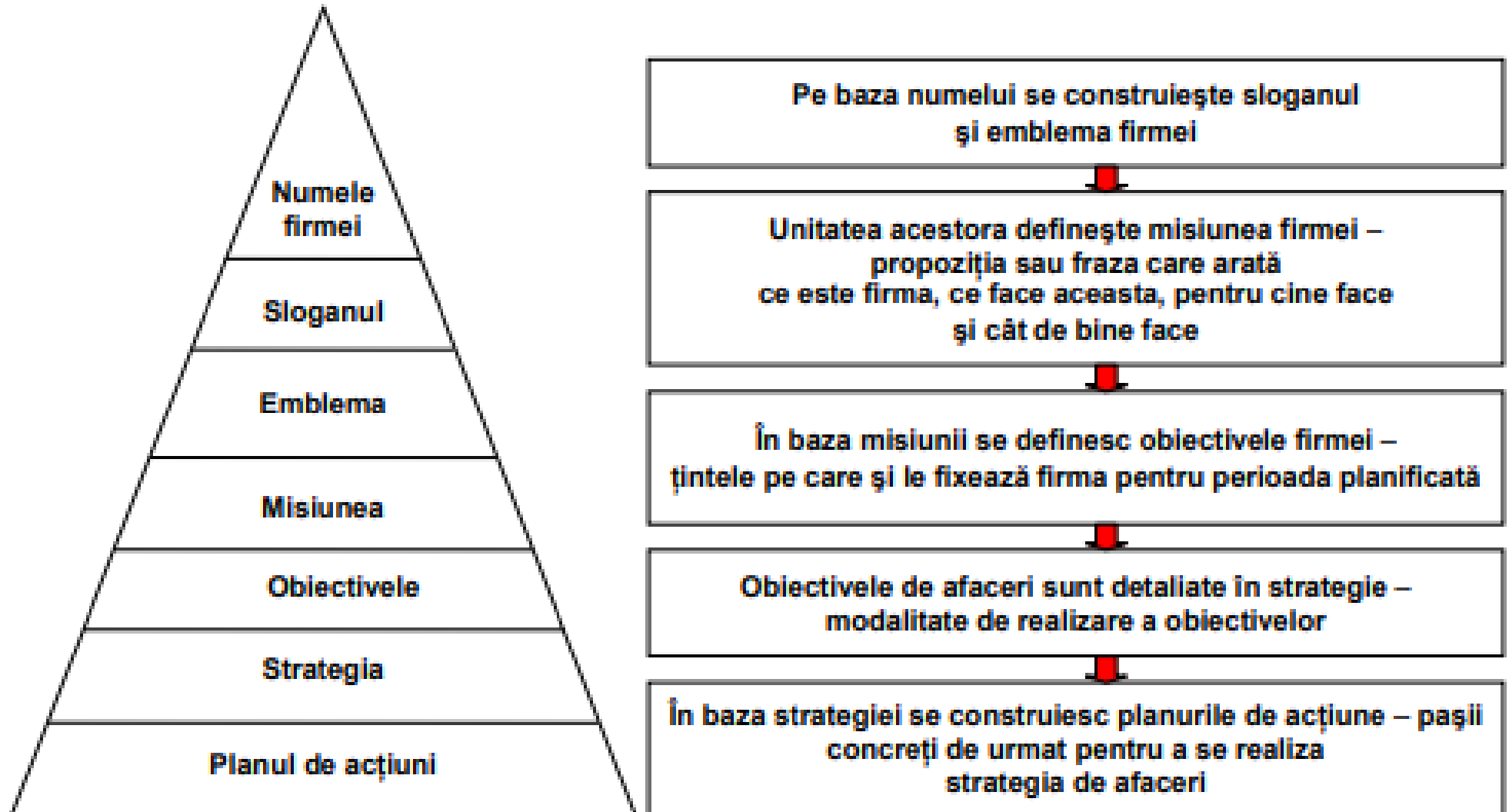
PLAN – ACȚIUNE – EVALUARE – PLAN

Aceasta presupune *planificarea activităților; evaluarea, după o anumită perioadă, a rezultatelor obținute; compararea lor cu cele propuse, analizând eventualele nereușite și cauzele lor; identificarea căilor de soluționare a problemelor și adaptarea planului la noile condiții.*



De ce e bine sa va elaborati un Plan de afaceri?

- ▶ O bună planificare a afacerii trebuie să aibă următoarea structură piramidală:



De ce e bine sa va elaborati un Plan de afaceri?

Această structură piramidală se poate aplica oricărui tip de planificare (de afaceri, de marketing, de producție și operațiuni, de resurse umane sau financiarcontabilă). Dacă este înțeleasă și aplicată corect, firma va funcționa ca un ceas – fiecare componentă va fi la locul ei și toate vor fi legate una de alta, dând forță și coerență firmei.

Punctul principal al procesului de planificare a afacerii este **analiza elementelor externe și interne în situația actuală, elaborarea obiectivelor, strategiei și tendințelor pentru perioada viitoare.**

Acest proces impune:

- ▶ colectarea informației;
- ▶ determinarea maturității companiei;
- ▶ stabilirea tipului planului de afaceri;
- ▶ determinarea structurii planului de afaceri;
- ▶ distribuirea responsabilităților.



Colectarea informațiilor

- ▶ **Pentru elaborarea unui plan de afaceri viabil**, este necesar ca antreprenorul să știe cât mai multe lucruri despre activitatea pe care se pregătește să o înceapă, despre condițiile în care aceasta se va desfășura. El trebuie să determine cu claritate ce dorește să facă, pentru cine, unde se află clienții, ce doresc ei, cine sunt concurenții în acest domeniu și dacă este capabil să satisfacă cerințele clienților potențiali.
- ▶ **Orice informație care poate fi obținută prin mijloace simple este foarte importantă.**
- ▶ **Există două tipuri de surse pentru colectarea informației.**

Surse interne

Bilanțul contabil

Raportul despre venituri

Raportul despre dinamica mijloacelor bănești

Activele și infrastructura

Informații despre resursele umane

Surse externe

Legislația

Programe de stat

Date statistice, anuare statistice

Internet

Tendențele în vânzări

Nu este suficient ca antreprenorul să cunoască cât mai multe despre afacere, foarte important fiind și modul în care această informație este prezentată partenerilor de discuții pentru a-i convinge de viabilitatea ideii.



Determinarea maturității companiei

Determinarea maturității companiei constă într-o analiză aprofundată a situației curente și a perspectivelor industriei, companiei, produselor și dezvoltării strategiei.

Convențional pot fi delimitate patru etape ale ciclului de viață al unei afaceri:

- lansarea;
- creșterea;
- maturitatea;
- declinul.

Alături de poziția pe piață a companiei, determinarea maturității acesteia este foarte importantă pentru alegerea **strategiei de creștere**.



Stabilirea tipului și a structurii planului de afaceri

Stabilirea tipului planului de afaceri depinde de prioritățile luate în considerare în procesul planificării, și anume:

- ▶ pentru dezvoltarea proprie (operațională);
- ▶ pentru a efectua un împrumut;
- ▶ pentru un investitor extern.

Determinarea structurii planului de afaceri reflectă prioritățile conținutului în funcție de tipul planului de afaceri. Totuși structura-tip a unui plan de afaceri este următoarea:

- analiza externă a situației actuale și a tendințelor de viitor;
- resursele interne ale întreprinderii – descrierea și analiza situației prezente;
- strategiile pentru viitor;
- prognozele financiare.



Distribuirea responsabilităților într-un Plan de Afaceri

Distribuirea responsabilităților presupune implicarea și încrederea managerilor și specialiștilor în procesul de planificare a afacerilor.

Cât privește structura planului de afaceri, este important a menționa faptul că nu există o structură-standard a acestui document. De regulă, un plan de afaceri include un set-standard de elemente.

Formatul planurilor variază, dar în general un plan va cuprinde componente ca: descrierea companiei, a produselor sau a serviciilor, analiza pieței, previziuni, echipa managerială și analiza financiară.

Structura planului depinde de situația specifică a firmei și de scopul urmărit.

- ▶ De exemplu, descrierea echipei manageriale este foarte importantă pentru investitori, în timp ce pentru bănci cel mai important este istoricul financiar. Dacă este vorba de un plan pentru uz intern, este posibil să nu fie nevoie ca acesta să cuprindă și detalii de fond deja cunoscute.
- ▶ Planul trebuie elaborat în așa fel încât să se potrivească intențiilor și finalităților urmărite.



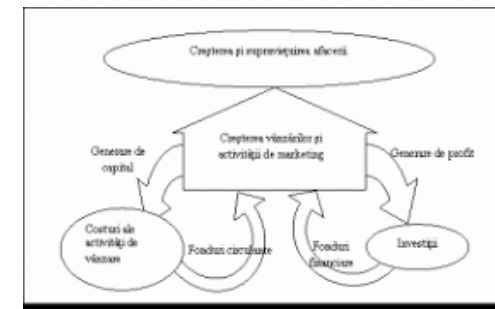
Utilizarea planului de afaceri

Există o serie de avantaje importante pentru întreprinzător ce derivă din utilizarea unui plan de afacere. **Astfel, un plan de afacere:**

- ▶ Permite evaluarea unei idei de afaceri și oferă încredere în capacitatea de a demara și dezvolta respectiva afacere;
- ▶ Oferă o imagine de ansamblu asupra întregii afaceri;
- ▶ Ajută la conducerea mai bună a afacerii;
- ▶ Este fundamental în procesul de obținere a unei finanțări a afacerii.

Observație: Totuși, în ciuda avantajelor oferite, mulți întreprinzători se feresc să utilizeze un plan de afacere, îndeosebi când afacerea nu necesită un capital mare de la început sau atunci când aceștia posedă capitalul necesar derulării afacerii.

Argumentele pentru nefolosirea unui plan de afacere sunt diverse – de la argumentul că elaborarea planului afacerii este o pierdere de timp, lipsa cunoștințelor necesare întocmirii planului, credința că ritmul dezvoltării domeniului afacerii este prea rapid pentru planificarea afacerii, până la lipsa de percepție asupra evoluției afacerii. În timp, toate aceste „argument” conduc la costuri suplimentare și, în consecință, la micșorarea profitului sau chiar la faliment.



Utilizarea planului de afaceri

Cine scrie planul de afacere?

Datorită rolului important pe care planul de afacere îl joacă, procesul de întocmire a acestuia necesită maximum de atenție.

Este de dorit ca planul de afacere să fie scris de către întreprinzător. Totuși, se recomandă ca acesta să consulte și alte persoane sau surse de informații.

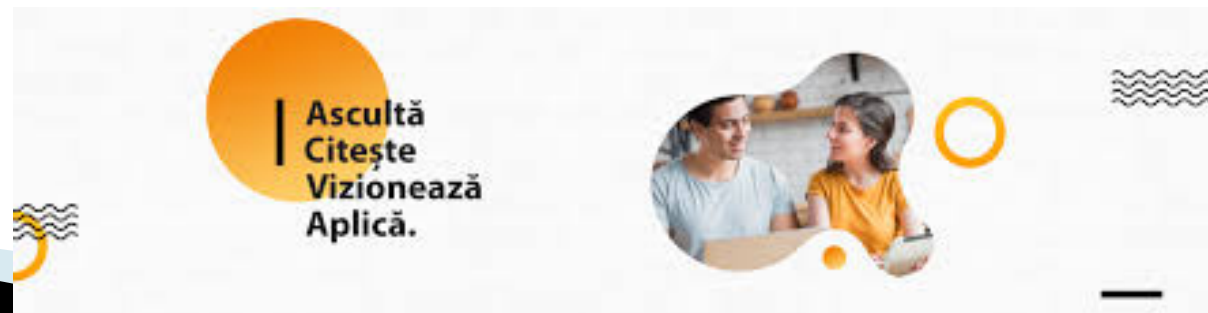
Printre sursele pe care un întreprinzător le are la dispoziție se numără:

- ❖ Agenția pentru IMM,
- ❖ centrele de asistență antreprenorială,
- ❖ avocații,
- ❖ contabilii,
- ❖ consultanții (în management, marketing etc.),
- ❖ furnizorii potențiali,
- ❖ clienții potențiali,
- ❖ experții în domeniul afacerii (ingineri, economiști etc.),
- ❖ prietenii sau rudele care au afaceri.



Utilizarea planului de afaceri - cine scrie planul de afacere

- Atunci când există o îndoială sau lipsă de informații, **întreprinzătorul ar trebui să consulte sursele menționate anterior, luând în considerare disponibilitatea lor dar și costurile asociate** (taxe, onorarii etc.).
- Înainte de a lua decizia de a folosi și alte surse, întreprinzătorul poate să facă o evaluare obiectivă a abilităților și cunoștințelor pe care le posedă în domeniile planificării, prognozei, organizării, cercetării de marketing, legislației, vânzărilor, contabilității etc.
- **Avocatul**, prin sfatul legal competent acordat, este o sursă contactată încă de la începutul afacerii, cu scopul de a familiariza pe întreprinzător cu aspecte legate de alegerea formei juridice, regimul proprietății intelectuale (licențe, brevete etc.).
- Toate declarațiile și prognozele financiare ar trebui pregătite sub îndrumarea **unui contabil**. Cei mai mulți investitori solicită ca aceste declarații să fie auditate și însoțite de părerea unui contabil încă de la demararea afacerii. *Furnizorii pot să pună la dispoziția întreprinzătorului diferite prognoze și cercetări din industria specifică cu referire la resursele disponibile, prețurile de achiziție practicate precum și programele de livrări.*



Utilizarea planului de afaceri - cine scrie planul de afacere

- ▶ **Clienții potențiali** pot furniza informații despre concurență și specificații asupra produselor și serviciilor dorite. La acestea se adaugă posibile scrisori de intenție cu privire la achiziționarea diferitelor produse ce vor fi comercializate.
- ▶ **Inginerii sunt contactați pentru detalii constructive și tehnologice.**
- ▶ În faza de început a unei firme, volumul cunoștințelor necesare este mult mai redus dar, o dată cu dezvoltarea firmei, aceasta iese din cadrul administrativ al întreprinzătorului. Astfel, acesta va trebui să recurgă **la consultanță și să angajeze manageri pentru diferitele domenii funcționale (producție, marketing, finanțe-contabilitate etc.)**.
- ▶ În faza de creștere a afacerii, **consultanța** joacă un rol deosebit de important deoarece identifică noile capacități manageriale ce ar trebui atrase în cadrul firmei.
- ▶ Pe măsură ce afacerea crește și se dezvoltă, sunt necesare diferite planuri de afacere ca suport al adoptării deciziilor. **Managerii de vârf** din firmă stabilesc strategia de ansamblu care constituie cadrul planurilor de afacere, iar managerii de la nivel tactic și operațional elaborează planurile urmărind respectarea strategiei.



Utilizarea planului de afaceri - Ce oferă întreprinzătorului centrele de asistență antreprenorială?

Gama de servicii oferite de centrele de asistență antreprenorială include:

- ▶ **Consultanța; Instruirea;**
- ▶ **Informarea; Cercetarea; Incubarea afacerilor;**
- ▶ **Organizarea de evenimente (ex. întâlniri de afaceri).**



În cadrul unui contract de consultanță trebuie să se regăsească:

- *Părțile contractante (consultantul și beneficiarul); Amploarea misiunii (obiectivele, descrierea lucrării, data de începere, planificarea calendaristică, volumul de muncă).*
- *Produsele muncii și rapoartele (documentația și rapoartele ce trebuie înaintate beneficiarului); Onorarii și cheltuieli (onorarii ce trebuie facturate, respectiv cheltuieli ce trebuie rambursate consultantului)*
- *Procedura de facturare și de plată; Responsabilitatea profesională (utilizarea informațiilor confidențiale, evitarea conflictului de interese și alte aspecte necesare).*
- *Drepturile de autor (acoperind produsele muncii consultantului în timpul misiunii); Obligații (obligația consultantului pentru pagube aduse beneficiarului, limitarea obligațiilor); Rezilierea sau revizuirea (când și cum se sugerează de către fiecare din părți); Arbitrajul (jurisdicție, procedura de rezolvare a disputelor).*
- *Semnătura și data.*

Utilizarea planului de afaceri - Ce oferă întreprinzătorului centrele de asistență antreprenorială?

- **Un consultant este pentru o firmă** ceea ce este medicul familiei pentru individ. În statele cu economii dezvoltate, acest lucru chiar se întâmplă: firmele au propriul consultant (firmă de consultanță) în managementul afacerilor, așa cum au și un avocat (firmă de avocatură)! Și, după cum cetățeanul merge la medic periodic, chiar sănătos fiind (pentru a depista orice eventuală maladie într-o fază cât mai timpurie – și, deci, tratabilă și vindecabilă), tot așa consultantul veghează la „sănătatea firmei”. Dacă se apelează la consultant când „boala firmei” este avansată, s-ar putea să fie prea târziu și nu consultantul este cel vinovat!



Cine utilizează planul de afacere?

Întreprinzătorii, care sunt, de regulă, proprietarii (asociații, acționarii) afacerii pentru:

- ▶ evaluarea fezabilității și viabilității afacerii;
- ▶ stabilirea nivelului și tipului de finanțare.

Managerii firmei pentru:

- ▶ fundamentarea ideii de afacere;
- ▶ ca instrument care ușurează conducerea;
- ▶ formarea spiritului de echipă.

Finanțatorii (băncile sau proprietarul sursei de capital), pentru:

- ▶ pentru luarea deciziei de finanțare
- ▶ aprecierea calității managementului;
- ▶ identificarea garanțiilor în active pentru a susține împrumutul;
- ▶ estimarea câștigurilor.

Partenerii de afaceri, furnizorii, clienții, angajații importanți din dorința:

- ▶ ☐ de a vedea o firmă solidă, stabilă, cu o bună imagine.



Diferența dintre planul de afacere și studiul de fezabilitate

Un studiu de fezabilitate este un plan de început, care se întocmește atunci când se are în vedere o investiție majoră. Ca și conținut se aseamănă cu planul de afacere, dar are un caracter mult mai tehnic și economic.

Elementele studiului de fezabilitate vor trebui, pe cât posibil, să fie redată în variante comparative și în mod absolut necesar să scoată în evidență avantajele și dezavantajele, pentru a se putea decide asupra soluțiilor optime.

Se recomandă să fie întocmit de o organizație neutră ce ar putea să fie angajată de beneficiar (întreprinzător).

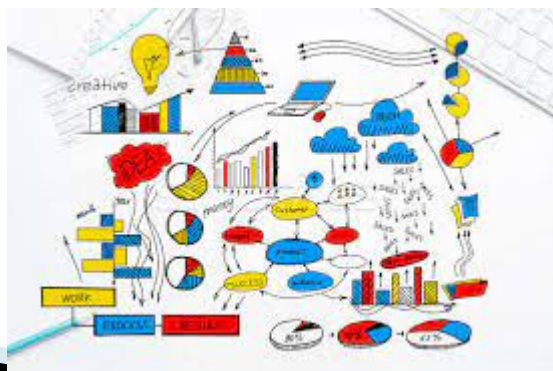
Data fiind diversitatea elementelor tehnice și economice ale unui studiu de fezabilitate, la elaborarea lui este util să participe, de regulă, diferite grupuri de specialiști de profil, cum ar fi:

- ▶ - ingineri proiectanți; - economiști;
- ▶ - constructori; - contabili;
- ▶ - tehnologi; - juriști etc.

Studiul de fezabilitate este bun pentru a decide dacă o afacere, care are la bază o investiție serioasă, merită să fie înființată și precede planul de afacere.

Ce este cel mai important într-un plan de afaceri?

- ▶ **Un răspuns echivoc la întrebarea privind capitolul cel mai important din plan nu există.** De obicei, o atenție deosebită se acordă **analizei circulației de mijloace bănești (fluxul de numerar) și detaliilor specifice de implementare a planului de afaceri.**
- ▶ Fluxul mijloacelor bănești este un aspect vital pentru activitatea companiei, dar și greu de urmărit. Bani cash sunt de multe ori confundați cu profitul, lucru absolut incorect. Profiturile nu garantează bani cash în bancă. Multe companii profitabile au probleme din cauza dificultăților apărute în circulația banilor cash.
- ▶ Detaliile de implementare sunt cele care asigură reușita. O strategie corect formulată și planurile perfect întocmite sunt doar teorie, dacă nu sunt însoțite de date și bugete concrete, de termene de realizare și nu sunt verificate de cei responsabili de monitorizarea rezultatelor.
- ▶ Planul de afaceri trebuie să conțină **rezultate și mijloace de îmbunătățire a activității companiei.**



Structura planului de afaceri

Structura planului de afaceri, de obicei, include:

a. Analiza externă a situației actuale și a tendințelor de viitor:

- ▶ Zona afacerilor – descrierea situației actuale;
- ▶ Analiza portofoliului (schema produs-piață pentru situația actuală);
- ▶ Analiza cererii și nevoilor consumatorilor și cum le satisface întreprinderea;
- ▶ Tendințele pieței; - Analiza concurenților; - Alte analize ale mediului.

b. Resursele interne ale întreprinderii – descrierea și analiza situației prezente:

- ▶ - Resursele și utilitățile; - Resursele pentru cercetare-dezvoltare;
- ▶ - Furnizorii; Resursele de marketing și politica mixului de marketing; - Resursele umane și organizarea;
- ▶ - Resursele de capital și sistemele financiar-contabile și de management.

c. Formularea strategiei de viitor:

- ▶ - Strategia de diferențiere sau strategia costurilor; - Strategia de dezvoltare și creștere; - Strategia de creștere a vânzărilor; - Strategia de dezvoltare a pieței; - Strategia de dezvoltare a produsului; - Strategia de diferențiere etc.



Analiza SWOT

Punctele forte și slabe ale resurselor interne:

- ▶ Punctele forte pentru a fi utilizate în viitor;
- ▶ Punctele slabe pentru a fi înlăturate în viitor: ce poate fi schimbat sau îmbunătățit în fiecare resursă.

Oportunități și amenințări ale pieței (din exterior):

- ▶ Prioritatea piețelor potențiale și a segmentelor de consumatori în atingerea obiectivelor;
- ▶ Prioritatea produselor potențiale în atingerea obiectivelor;
- ▶ Prioritatea politicilor mixului de marketing viitoare în atingerea obiectivelor.

De asemenea, vor fi elaborate *planuri de acțiuni* pentru perioada următoare:

- Prioritatea eforturilor pentru fiecare resursă/funcție;
- Activități principale;
- Puncte de reper.





Prognozele financiare

Prognozele financiare vor reflecta:

- Analiza rapoartelor financiare pe anul trecut;
- **Bugetul bilanțului contabil, rezultatele financiare și mijloacele bănești pentru anii următori.**

Planul de afaceri poate fi simplu sau complex, însă este foarte important ca acesta să fie adaptat necesităților pentru care a fost elaborat. Pentru ca planificarea să aibă relevanță și, în același timp, să se păstreze în limitele realismului, în economiile instabile perioada rezonabilă de planificare se consideră între 1 și 3 ani, deoarece într-un mediu de afaceri nesigur nu se poate anticipa nimic pe termen lung, decât cu marje de eroare intolerabile.

La elaborarea unui plan de afaceri antreprenorul trebuie să pornească de la „**UNDE SE AFLĂ ACUM**” și să stabilească „**UNDE DOR EȘTE SĂ AJUNGĂ PESTE – SĂ SPUNEM – 3 ANI**”, pentru ca apoi **să construiască un plan de realizare.**

La întocmirea planului de afaceri este important să se țină cont de următoarele:

- Planul de afaceri nu are o structură strict determinată;
- În funcție de situație și scopurile concrete, pot fi introduse sau omise unele capitole;
- La planul de afaceri se anexează formulare cu calcule concrete, care confirmă realitatea lui.

Proгноzele financiare

Pentru a putea determina obiectivele de viitor, trebuie, mai întâi de toate, ca antreprenorul să evalueze obiectiv situația actuală, prin efectuarea unei **analize de diagnostic al întreprinderii**. **Analiza-diagnostic** reprezintă un ansamblu de concepte, tehnici și instrumente care asigură tratarea informațiilor interne și externe în vederea formulării unor aprecieri pertinente referitoare la situația unui agent economic, la nivelul și calitatea performanțelor sale, la gradul de risc într-un mediu concurențial extrem de dinamic.

Misiunea firmei trebuie să răspundă exact la întrebarea unde se dorește să se ajungă. Răspunsul la această întrebare stă la baza evaluării strategice a activității viitoare a firmei. Din analiza misiunii firmei vor reieși principalele scopuri pe domenii și obiectivele afacerii.

Pentru evaluarea strategică a activității firmei este necesar un studiu prospectiv. În cadrul activității de evaluare strategică se pune următoarea întrebare: care sunt căile de atingere a obiectivelor trasate?

În această etapă a planului de afaceri se au în vedere principalele direcții strategice și se elaborează planul, ca instrument strategic, ale cărui elemente de bază sunt:

- ▶ **planul de producție; planul de marketing-comercializare; planul financiar.**

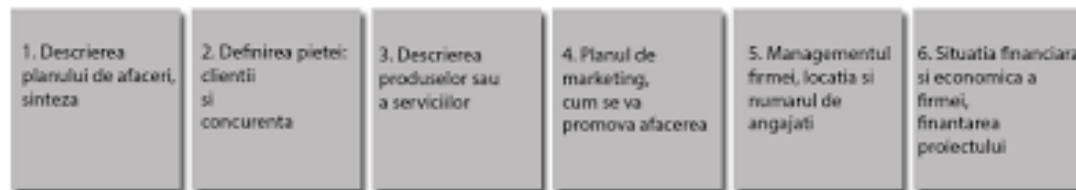


Exemple de conținut al unui plan de afaceri

Una dintre cele mai simple structuri ale unui plan de afaceri cuprinde următoarele:

- ▶ **Foaia de titlu**
- ▶ **Cuprinsul**
- ▶ **Sumarul executiv**
- ▶ **Capitolul I. Afacerea**
- ▶ **Capitolul II. Prognozele financiare**
- ▶ **Anexe**
- ▶ Fiecare dintre cele două capitole poate fi structurat în mai multe subcapitole.
- ▶ Planul de afaceri nu are o structură standardizată; În funcție de situație și scopurile concrete, pot fi introduse sau omise unele capitole.

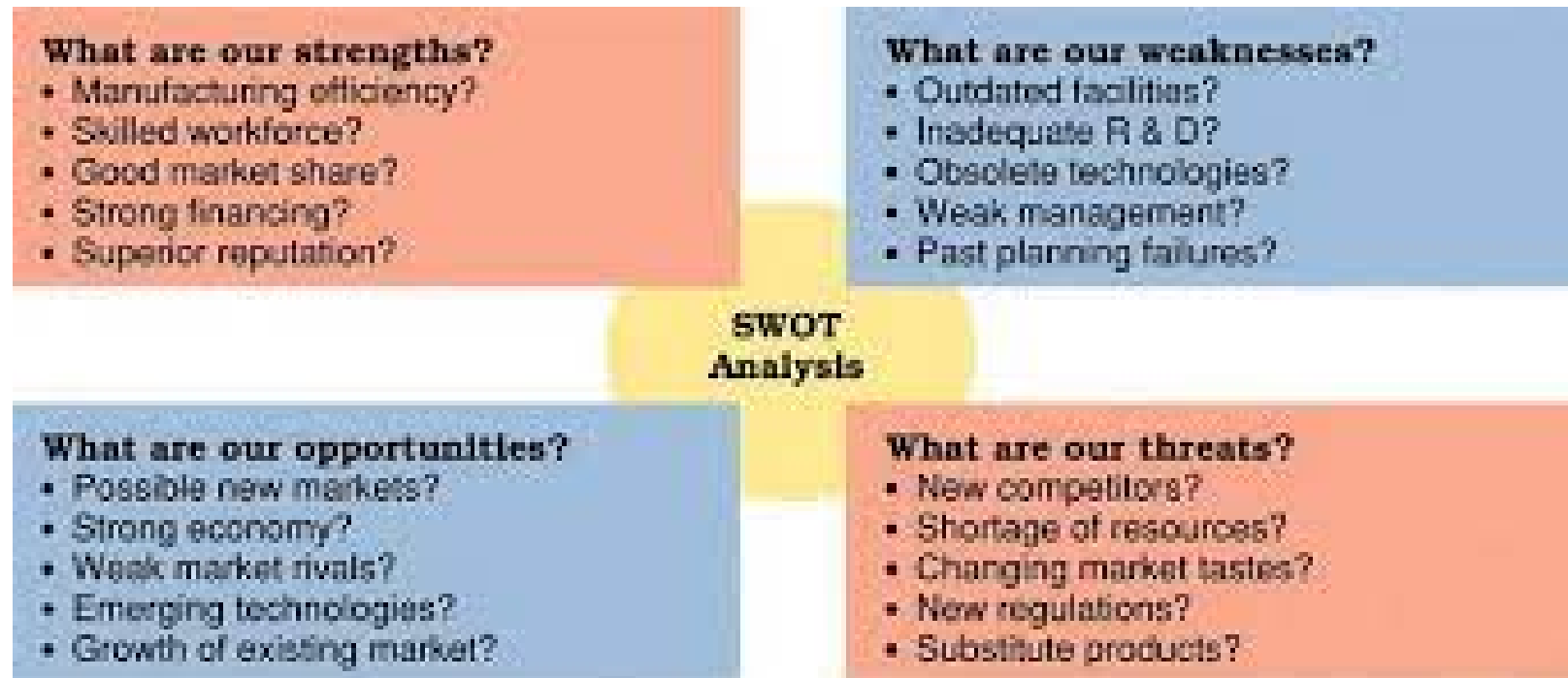
Structura Plan de Afaceri



Sugestii privind organizarea informațiilor

Planul trebuie să fie cuprinzător și concis.

- ▶ Încercați să adoptați un limbaj clar, simplu.
- ▶ Organizați-vă ideile în capitole distincte, care să se refere la aspecte specifice.
- ▶ Introduceți detaliile tehnice și alte materiale ajutătoare în anexe, astfel încât planul să fie adaptat necesităților pentru care a fost elaborat.



Modele de structuri desfășurate ale planului de afaceri

Foaia de titlu

Cuprins (capitole)

1. Sumar (scurtă introducere)
2. Descrierea firmei (afacerii)
3. Echipa managerială/managementul companiei
4. Prezentare produs(e)/serviciu(ii)
5. Analiza pieței
6. Obiective
7. Strategia firmei/afacerii și metode de implementare
8. Informații financiare
9. Riscuri
10. Anexe și alte documente

Foaia de titlu

Cuprins

1. Sumarul executiv
2. Viziune, misiune, obiective, strategie
3. Descrierea afacerii (istoric, management, resurse umane, activitate curentă)
4. Analiza pieței
5. Concurenții
6. Politicile de marketing
7. Prognozele financiare
8. Managementul riscurilor
9. Planul de acțiuni
10. Revizuirea planului de afaceri
11. Anexe



Foaia de titlu; Cuprinsul

- ▶ **Foaia de titlu este coperta planului de afaceri** și, de regulă, conține următoarele informații: denumirea completă a întreprinderii, adresa juridică, informații de contact (număr de telefon, fax, adresă electronică, pagină web), numele conducătorului, data întocmirii planului de afaceri, trimitere la confidențialitatea informațiilor.
- ▶ Pe coperta planului de afaceri poate fi indicat și scopul întocmirii planului de afaceri.
- ▶ Dacă planul de afaceri a fost elaborat în scopul obținerii unui credit, atunci pe foaia de titlu se indică banca de la care se va solicita acest credit.
- ▶ **Cuprinsul** include denumirile compartimentelor planului de afaceri, cu indicarea paginilor, pentru a simplifica examinarea planului de către persoanele interesate.
- ▶ Capitolele pot fi divizate în subcapitole (subpuncte), iar anexele vor reflecta calcule detaliate.



PLAN DE
AFACERE

Sumarul executiv

- ▶ Deși sumarul executiv intră în prima secțiune a unui plan de afaceri, este recomandat ca acesta să fie scris la sfârșit. Această secțiune are o importanță deosebită, însumând și evidențiind **punctele-cheie ale planului de afaceri**.
- ▶ Se recomandă ca generalizarea să fie realizată cât mai simplu și concis posibil, nedepășind volumul de una-două pagini.
- ▶ Sumarul executiv nu este un simplu rezumat al planului de afaceri. **El trebuie să cuprindă elementele-cheie, esența planului de afaceri.**
- ▶ **Sumarul executiv conține elementele esențiale ale planului de afaceri, cum ar fi:**
 - ❖ scurtă descriere a afacerii;
 - ❖ succintă descriere a produsului/serviciului și a caracteristicilor sale unice;
 - ❖ succintă descriere a segmentului de piață;
 - ❖ scurtă prezentare a echipei de conducere;
 - ❖ sumarul previziunilor financiare;
 - ❖ obiectivele generale și strategia de realizare a acestora.



Ideea de afaceri, viziunea, misiunea, obiectivele și strategia

Ideea de afaceri descrie baza existenței companiei:

- ▶ produsul/serviciul; clienții principali; performanțele pieței și amplasarea geografică; specializarea.

În linii mari, totul începe de la **viziunea antreprenorului**:

- ▶ „**Vreau să produc specialitati pizza**”;
- ▶ „**Vreau să confecționez haine pentru persoane supraponderale**”;
- ▶ „**Vreau să inființez o rețea de internet-caféuri**” etc.

Viziunea este, de fapt, obiectivul final spre care se îndreaptă în afacerea sa antreprenorul, iar calea pe care a hotărât să pornească pentru a-și atinge și împlini viziunea este strategia firmei.

Misiunea trebuie să descrie cerințele mediului extern și, în așa fel, să răspundă la întrebarea „**De ce suntem în businessul acesta?**”. Ea relevă direcția de bază a companiei. Conținutul ei trebuie să reflecte posibilitatea satisfacerii nevoilor consumatorilor și chiar să atragă noi consumatori. **Misiunea determină strategiile pentru activități.**



- ▶ **Obiectivele definesc activitățile companiei**, pe care managerul dorește să le realizeze. Deoarece obiectivele sunt cele mai importante mijloace de dirijare a companiei, este important ca ele să fie realiste, ca managerii și angajații să fie siguri de posibilitatea atingerii obiectivelor.
- ▶ Din aceste considerente, obiectivele trebuie să fie măsurabile, definite în timp și prioritizate.
- ▶ Obiectivul este scopul (indicatorii-țintă) pe care tinde să-l atingă compania.

De exemplu:

- profitul viitor (scopul: a câștiga 500 mii lei anual după 2 ani de la înființarea afacerii);
- vânzările (scopul: creșterea anuală a vânzărilor cu 10% în primii 3 ani);
- dezvoltarea produsului (scopul: a dezvolta și a vinde cel puțin un produs nou anual);
- producerea (scopul: a reduce pierderile materiale directe cu 5% în fiecare an, a spori productivitatea muncii cu 3% anual).



Strategia unui Plan de Afaceri

- ▶ Pentru a defini noțiunea de strategie, este necesar a răspunde la următoarele întrebări:
- **Care este esența afacerii? Ce anume va genera bani și profit? Cum vor arăta produsele/serviciile?**
- **Există deja modele sau un prototip? Cine vor fi clienții? Există oferte comparabile pe piață?**
- **Care sunt punctele forte ce vor asigura succesul afacerii?**
 - pregătirea profesională a angajaților; • capitalul disponibil; • relațiile create; • cunoașterea pieței.
- **Există un consens între asociați referitor la problemele menționate mai sus?**

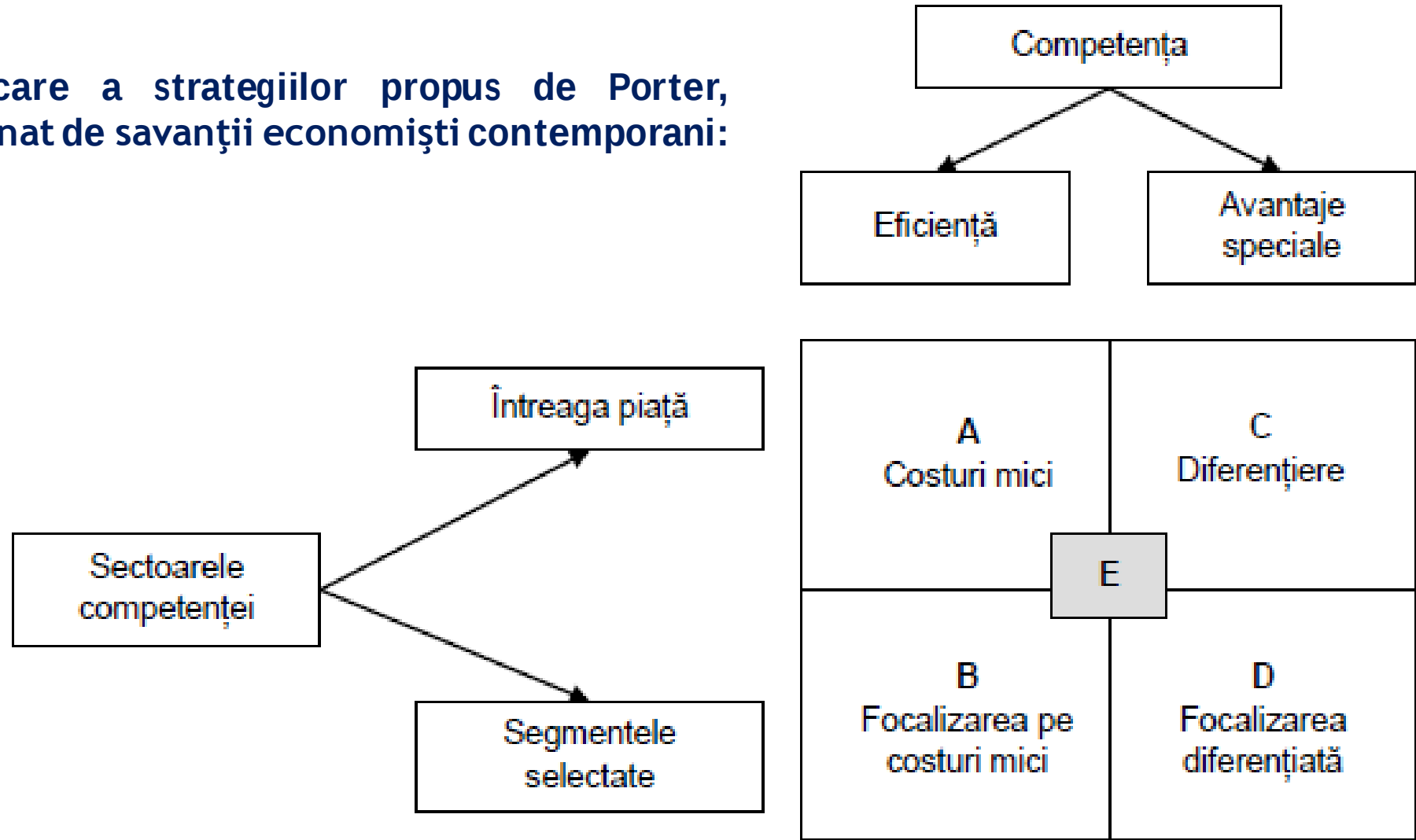
Mulți savanți economiști definesc scopul ca formularea răspunsului la întrebarea care începe cu cuvântul „**CE?**”, iar strategia – ca răspuns la întrebarea care începe cu cuvântul „**CUM?**”.

Pentru atingerea unui scop există întotdeauna o multitudine de căi, dar aici apare întrebarea: „Care este calea cea mai rațională?”. În acest sens este relevantă abordarea savantului englez Michael Porter, potrivit căruia toate strategiile se grupează în trei categorii (în funcție de avantajul strategic urmărit și zona de aplicare a strategiei): **strategii de diferențiere; strategii bazate pe cele mai mici costuri; strategii focalizate.**



Modelul celor cinci strategii dupa PORTER

Modelul de clasificare a strategiilor propus de Porter, revizuit și perfecționat de savanții economiști contemporani:



Modelul celor cinci strategii (dupa PORTER)

Modelul celor cinci strategii dupa PORTER

Strategia A - dominația prin costuri

Implementând această strategie, întreprinderea se orientează spre întreaga piață, bazându-se pe următoarele două direcții:

- ▶ obținerea dominației costurilor (asigurarea celor mai reduse costuri);
- ▶ dominația costurilor pe întreaga piață (cuprinderea tuturor segmentelor de piață).

La aplicarea acestei strategii întreprinderea își va orienta toate eforturile spre reducerea costurilor.

Strategia B - focalizarea pe costuri

Implementând această strategie, întreprinderea se orientează spre o parte din piață, având la bază următoarele direcții:

- ▶ obținerea dominației costurilor (asigurarea celor mai reduse costuri);
- ▶ dominația costurilor pe un număr limitat de segmente de piață (focalizarea va cuprinde un grup de clienți, produse sau arii geografice).

Strategia C - diferențierea

La implementarea acestei strategii, întreprinderea se va orienta spre întreaga piață, având la bază următoarele direcții:

- ▶ obținerea diferențierii produselor proprii de produsele concurenților prin satisfacerea nevoilor speciale, pe care clienții le consideră utile și valoroase;
- ▶ asigurarea implementării strategiei de diferențiere pe întreaga piață.



Modelul celor cinci strategii dupa PORTER



Strategia D - focalizarea pe diferențiere

În cazul focalizării se va ține cont de segmente înguste ale pieței, care au nevoi speciale, diferențiate de restul pieței.

Întreprinderea va avea avantaj absolut atunci când va fi caracterizată prin atutul de a fi „diferit” și „ieftin” comparativ cu alți concurenți pe piață.

Strategia E - Situarea pe mijloc

În acest caz întreprinderea se focalizează pe întreaga piață, fără a avea o strategie clară, bine definită. Ea este puternică în unele zone de activitate, dar nu datorită implementării uneia dintre cele patru strategii competitive. În funcție de produs, scopul principal al întreprinderii este obținerea dominanței costurilor și, în același timp, diferențierea, deoarece se caută focalizarea pe întreaga piață. În astfel de condiții întreprinderea caută să satisfacă cererea, dar nu are caracteristici speciale. Aflarea pe mijloc este neplăcută, dificilă, însă nu neobișnuită. Strategia pieței implică luarea deciziilor în funcție de condițiile în care întreprinderea concurează pe piață. Poziția strategică E va conduce la câștiguri mai mici. Iar în cazul în care nu se va asigura niciun avantaj competitiv, întreprinderea se va pierde în mulțime, fiind blocată „în nicăieri”, fapt ce poate conduce la faliment.

Descrierea afacerii (istoric, management, resurse umane, activitatea curentă)

- ▶ **Istoricul afacerii.** Prezentarea istoricului afacerii are o importanță deosebită pentru înțelegerea afacerii în sine, a domeniului ei de activitate, care trebuie definit exact, cu prezentarea clară a caracteristicilor și a șanselor de dezvoltare în viitor.

La elaborarea acestui compartiment al planului este recomandat să se țină cont de răspunsurile la întrebări de genul:

- ▶ Cum a apărut ideea de afaceri?
- ▶ A existat afacerea în trecut?
- ▶ Care au fost principalele etape de dezvoltare până în prezent?
- ▶ Ce activități generează astăzi profitul întreprinderii?
- ▶ Ce v-a motivat să lansați un anumit produs/serviciu?



► Managementul afacerii

Orice afacere se naște din voința unui om/unor oameni, apoi se dezvoltă și funcționează, fiind condusă de acest om/acești oameni. **Succesul afacerii** depinde foarte mult de calitatea conducerii. Dat fiind faptul că în afacerile mici și mijlocii antreprenorul, de regulă, îndeplinește funcția de manager, acesta trebuie să-și pună întrebări de genul:

- ❖ *De ce cunoștințe teoretice și experiență practică dispune?*
- ❖ *Cunoștințele/experiența lui sau ale partenerului/partenerilor acoperă domeniile cheie ale afacerii?*
- ❖ *Este dispus să acorde afacerii timpul necesar? ; Dispune de mijloace financiare pentru a sprijini afacerea?*
- ❖ *Și-a schițat o structură organizatorică? ; Care este necesarul de angajați?*
- ❖ *Ce calificări trebuie să aibă aceștia? ; Se pot găsi pe piața muncii specializările necesare?*
- ❖ *Ce nivel de salarizare va fi prevăzut?*

Se recomandă ca descrierea afacerii să înceapă cu prezentarea datelor generale despre întreprindere. Acest capitol are o importanță deosebită în cazul în care planul de afaceri este utilizat pentru atragerea unor parteneri din afara întreprinderii, bancheri (pentru contractarea unui împrumut), investitori (pentru a asigura dezvoltarea întreprinderii), potențiali clienți (pentru a efectua o tranzacție importantă). Pentru a decide asupra colaborării cu firma, aceste persoane au nevoie de informații relevante referitoare la activitatea întreprinderii, ele trebuie să se convingă de avantajele pe care întreprinderea dată le poate oferi. Orice întreprindere – mică sau mare – îndeplinește anumite funcții: **comercială, de producție, financiară, de personal.**

Echipei de conducere îi revine rolul decisiv în realiza cu succes a acestor funcții.

Din aceste considerente, **planul de afaceri** trebuie să conțină **structura organizatorică de conducere**, care să reflecte funcțiile de bază în firmă. **Organizarea și conducerea sunt importante** atât pentru managerul firmei, cât și pentru un partener extern, care studiază planul. Este cunoscut faptul că o afacere slabă condusă de o echipă bună este mai sigură decât o afacere promițătoare condusă de o echipă de manageri de mâna a doua.

Statistica arată că 98% din cazurile de insucces sunt cauzate de o conducere neadecvată, și numai în 2% din cazuri pricina nu o constituie personalul de conducere.

Principalele cauze de insucces sunt:

- ▶ **incompetența conducerii – 45%; insuficiența cunoștințelor necesare – 20%;**
- ▶ **lipsa abilităților necesare – 18%; lipsa experienței în domeniu – 9%;**
- ▶ **iresponsabilitatea – 3%; alte cauze – 5%.**

Managementul unei întreprinderi este determinant pentru evoluția acesteia. De aceea este necesar să se evidențieze felul în care cunoștințele/specializările/experiența fiecăruia dintre managerii angajați vor influența în mod pozitiv evoluția firmei. Pentru ca echipa managerială să-și îndeplinească funcțiile la nivel înalt este important ca documentele interne să conțină atât responsabilitățile fiecărui angajat, cât și atribuțiile de autoritate.



Resursele umane. Desfășurarea cu succes a activității planificate a întreprinderii este imposibilă fără un personal calificat.

În acest compartiment al planului se vor regăsi răspunsuri la următoarele întrebări:

- ▶ De câți angajați va fi nevoie în următorii 3 ani?
- ▶ De unde va fi recrutat personalul necesar?
- ▶ Ce calificări le sunt necesare?
- ▶ Cum vor fi organizate relațiile de muncă cu salariații?
- ▶ Cum se va desfășura procesul de instruire?
- ▶ Care va fi bugetul pentru instruirea personalului?
- ▶ Cum se va efectua retribuirea muncii (în regie sau în acord)?
- ▶ Ce bonusuri suplimentare vor fi acordate salariaților?

În planul de afaceri trebuie reflectat **necesarul de personal pe activități**.

Pentru fiecare categorie de personal se va indica modul de salarizare (în regie sau în acord) și cuantumul salariului de post sau al tarifului.



Activitatea curentă. În cazul în care există activitate curentă, aceasta trebuie descrisă, evidențiind, în special, următoarele aspecte:

- ▶ *localizarea afacerii; avantajele oferite de locul amplasării;*
- ▶ *avantajele oferite de spațiile pentru birouri și producere; schimbările în relațiile de piață și influența lor asupra amplasării;*
- ▶ *cheltuielile necesare pentru reamplasare (buget de cheltuieli); programul de lucru; argumentarea șanselor de succes ale afacerii; perspectivele de dezvoltare ale afacerii.*

Același compartiment va conține și **descrierea produselor actuale (dacă afacerea există deja) sau a celor viitoare** (pentru o afacere nouă): tipul de produse, caracteristicile acestora, procentul din vânzări, nivelurile de prețuri etc.

Pentru a asigura funcționalitatea întreprinderii se va calcula **necesarul de materii prime și materiale principale și auxiliare**, precum și se vor indica **principalii furnizori**. După determinarea necesarului de materii prime și materiale principale se va întocmi **lista furnizorilor**. Aceștia trebuie selectați minuțios, pentru a putea asigura cea mai înaltă calitate a materiilor prime la cele mai favorabile prețuri. La selectarea furnizorilor poate fi folosit un model propriu de criterii de selectare, axate pe aspectele cele mai importante pentru antreprenor. De exemplu, în calitate de criterii de selectare a furnizorilor pot servi cantitățile minime acceptate spre livrare, termenul de achitare, punctualitatea livrărilor..



Un aspect de bază în planificarea afacerii este **determinarea surselor de finanțare a mijloacelor fixe (utilajului și clădirilor)** de care va dispune întreprinderea.

În calitate de surse de finanțare a mijloacelor fixe pot servi **mijloacele proprii ale fondatorilor întreprinderii, precum și resurse atrase - împrumuturi bancare pe termen lung.**

În cazul finanțării unei părți a mijloacelor fixe din împrumuturi bancare pe termen lung, planul de afaceri va conține în mod obligatoriu așa informații ca: **mărimea creditului bancar, condițiile de creditare și de rambursare a creditului, deoarece aceste informații vor fi utilizate la întocmirea fluxului de numerar.**

O importanță deosebită are asigurarea afacerii cu utilitățile necesare:

- ▶ energie electrică;
- ▶ apă și canalizare;
- ▶ combustibil pentru unitățile de transport.

Va fi determinat consumul zilnic pentru fiecare tip de energie, consumul anual, precum și sursele de aprovizionare.



Cheltuielile curente. Cheltuielile curente ale afacerii vor cuprinde consumurile de materiale, consumurile energetice, consumurile pentru remunerarea muncii, consumurile indirecte (uzura mijloacelor fixe cu destinație de producție, întreținerea și repararea mijloacelor fixe cu destinație de producție, consumurile energetice pentru iluminat și cu destinație igienică, remunerarea personalului indirect etc.), cheltuielile generale și administrative (remunerarea personalului de conducere, uzura și întreținerea mijloacelor fixe care nu au destinație de producție, impozitele și taxele, cu excepția impozitului pe venit, cheltuielile privind protecția muncii etc.), cheltuielile comerciale (remunerarea personalului ocupat cu aprovizionarea cu materii prime și desfacerea produselor, întreținerea și uzura mijloacelor de transport, cheltuieli de marketing etc.).



Analiza pieței

Pilonii fundamentali pentru determinarea veniturilor viitoare sunt:

- ▶ analiza pieței actuale; analiza modului în care a evoluat aceasta în trecut;
- ▶ previziunea evoluției pieței; stabilirea clienților potențiali.

În cadrul compartimentului privind analiza pieței își vor găsi răspuns următoarele întrebări:

- ❖ **Cine sunt principalii clienți? Ce îi determină să cumpere produsul sau serviciul oferit?**
- ❖ **Cât de des cumpără de obicei? Câți bani cheltuiesc de obicei?**
- ❖ **Ce caracteristici îi interesează? Ce preț sunt dispuși să plătească?**
- ❖ **De ce credeți că vor procura produsele/serviciile dumneavoastră? Cum poate fi segmentată piața?**
- ❖ **Cum este împărțită piața potențială din punct de vedere geografic? Care este volumul pieței potențiale? Există un plan de acțiune pentru atragerea clienților?**

Elementul esențial pentru funcționarea pieței sunt clienții. Pentru a-și cunoaște potențialii clienți, antreprenorul poate aplica una sau mai multe dintre metodele expuse în continuare.



Cercetări simple și practice ale pieței. Se va efectua o analiză a pieței. Cele mai bune analize ale pieței sunt simple, practice și evidente, care nu complică procesul de planificare.

Nu este nevoie de studii aprofundate în biblioteci sau chiar în Internet. Este important să obțineți informațiile dorite de la oameni, mai ales de la clienți sau potențiali clienți.

Studiul afacerilor similare. Un prim pas în planificarea afacerii este studiul afacerilor similare. Dacă doriți să lansați o afacere nouă, puteți să lansați una similară celei pe care o cunoașteți. Dacă elaborați planul pentru o afacere în derulare, analiza afacerilor similare vă va furniza multe informații utile.

- ▶ **Discuția cu clienții**
- ▶ **Discuțiile cu potențialii clienți sunt absolut indispensabile în cazul inițierii unei afaceri noi.**

În acest scop este necesară chestionarea unui număr considerabil de persoane referitor la ceea ce doresc ei, de ce, de unde primesc aceasta, cât plătesc etc. Sondajele de opinie în rândul consumatorilor au și ele un rol important.

Estimarea numărului de clienți potențiali.



Concurenții

Pentru o analiză pertinentă a concurenței, compartimentul în cauză va trebui să răspundă la următoarele întrebări:

- ❑ Cine sunt principalii concurenți? ; Ce calitate au produsele/serviciile lor? ; Ce reputație au aceștia?
- ❑ Au clienți fideli? ; Ce forță de vânzare au? ; Cât de mare este segmentul lor de piață?
- ❑ Ce strategii de preț aplică aceștia? ; Dar strategii de comunicare/reclamă?
- ❑ Cum își distribuie produsele/serviciile? ; Ce avantaje oferă ei în raport cu firma proprie: mijloace fixe, manageri, calitate a produselor/serviciilor, gamă largă de produse/servicii etc.

Răspunsurile la întrebările anterioare vor permite identificarea pieței-țintă pentru produsele/serviciile pe care le oferiți. **O piață-țintă** reprezintă grupul de consumatori asupra căruia o anumită afacere își concentrează atenția. Definirea corectă a aceste piețe și focalizarea eforturilor pentru satisfacerea ei oferă șanse mari pentru succesul afacerii.

Pentru a îmbunătăți poziția sa pe piață, întreprinderea va trebui să încerce să fie unică sau să creeze o competență specială pentru grupul-țintă.



Politicile de marketing



Pentru a-și atinge scopurile propuse, întreprinderea trebuie să elaboreze **politici adecvate de marketing**. Prin intermediul mixului de marketing întreprinderea acționează asupra pieței în vederea realizării obiectivelor strategice. De asemenea, **se va întocmi un plan de marketing care va servi drept suport în atingerea scopului.**

Politicile mixului de marketing cuprind produsul, prețul, distribuția și promovarea pentru o perioadă de trei ani. Produsul este cel mai important element, asupra căruia va fi concentrat maximum de atenție. Un prim pas în asigurarea competitivității produsului este îmbunătățirea calității. Pentru aceasta întreprinderea va trebui să acorde o atenție deosebită tehnologiei de producție, controlului calității și materiilor prime utilizate.

Prețul. Având în vedere concurența ce există pe orice piață, pentru a fi competitivă, firma este nevoită să aplice o politică de prețuri care va permite atragerea a cât mai mulți clienți.

Tactica vânzărilor. Pentru a asigura volumul de vânzări planificat, întreprinderea trebuie să determine ce tactică de vânzări va utiliza: prin magazine proprii sau prin rețeaua retail existentă. La început întreprinderea va utiliza doar punctele proprii de comercializare, iar mai târziu ar putea încheia contracte și cu unele magazine alimentare.

Promovarea. Vânzările planificate vor fi asigurate și prin aplicarea unor anumite tehnici de promovare, cum ar fi: efectuarea unor campanii regulate de informare a consumatorilor, elaborarea și distribuirea materialelor promoționale etc.



► Prognozele financiare

Complexitatea prognozelor financiare este în dependență directă de complexitatea afacerii. Elaborarea prognozelor financiare nu ridică probleme dacă următoarele aspecte sunt bine înțelese:

- ***scopul fiecărui instrument financiar folosit; modul în care acesta este elaborat;***
- ***modul cum va putea fi folosit în conducerea afacerii.***

După colectarea informațiilor necesare privind afacerea, piața, clienții și concurenții, antreprenorul **poate estima volumul de vânzări pe care îl poate realiza în următorii 3-5 ani.**

Prognozele financiare se întocmesc pe baza estimărilor veniturilor din vânzări. În primul rând se evaluează situația profiturilor și a pierderilor. Se vor determina următoarele tipuri de profit:

- 1. **Profitul brut = venituri din vânzări - costul vânzărilor.**

Costul vânzărilor include: consumuri materiale directe; consumuri directe privind retribuirea muncii; consumuri indirecte.

- 2. **Profitul operațional = profitul brut - cheltuielile perioadei.**

Cheltuielile perioadei includ: cheltuieli generale și administrative; cheltuieli comerciale; alte cheltuieli.



Prognozele financiare

Pe lângă profitul operațional mai poate fi obținut:

- ▶ **profit din activitatea de investiții;**
- ▶ **profit din activitatea financiară.**

Profitul perioadei până la impozitare = profitul operațional + profitul din activitatea de investiții + profitul din activitate financiară.

Profitul net = profitul perioadei până la impozitare – impozitul pe venit al persoanei juridice.

Este necesar a sublinia că situația profiturilor și pierderilor arată dacă afacerea este viabilă, adică dacă este suficient de profitabilă. Cea mai importantă problemă pe care trebuie s-o aibă în vedere antreprenorul este situația fluxului de numerar. Pot exista diferențe dramatice între profitul net și numerarul net. Profitul net (înregistrat în situația profiturilor și pierderilor) poate fi doar un profit pe hârtie. ***Dacă nu se aplică o politică eficientă față de debitori, afacerea poate fi profitabilă, dar nu și solvabilă.***



Prognozele financiare

Situația fluxului de numerar exprimă solvabilitatea firmei (capacitatea întreprinderii de a-și onora la timp obligațiile), acest aspect necesitând o atenție sporită în raport cu profiturile și pierderile.

Fluxul de numerar furnizează o proiecție a următoarelor date:

- ▶ **disponibilul bănesc la începutul perioadei de referință (soldul inițial în casă și în bancă);**
- ▶ **încasările de numerar previzionate pentru perioada respectivă;**
- ▶ **cheltuielile în numerar ale acestei perioade;**
- ▶ **disponibilul bănesc la sfârșitul perioadei pentru care s-a întocmit situația financiară.**

În baza situației privind rezultatele financiare și fluxul de numerar se întocmește bilanțul contabil. Acesta reprezintă un raport financiar-contabil care arată ce deține și ce datorează firma la un moment dat. Diferența dintre ce deține și ce datorează firma reprezintă capitalul propriu sau, cu alte cuvinte, valoarea lui netă. Cele două părți ale bilanțului contabil trebuie să fie în permanență egale:

$$\text{ACTIV} = \text{PASIV sau Mijloace economice} = \text{Surse proprii} + \text{Surse atrase}$$



Prognozele financiare

Prognozele financiare permit calcularea anumitor indicatori financiari, ce constituie instrumente de analiză care asigură o mai bună înțelegere a rezultatelor și poziției financiare a unei firme, precum și a modului în care a fost folosit patrimoniul.

Cei mai importanți indicatori financiari pot fi grupați în următoarele categorii:

- ▶ de profitabilitate (rentabilitate);
- ▶ de lichiditate;
- ▶ de activitate (privind gestiunea activelor).

Analiza de risc cuprinde determinarea riscurilor activității viitoare:

- ▶ factorii posibili de risc;
- ▶ cuantificarea factorilor de risc;
- ▶ impactul lor asupra cheltuielilor și veniturilor viitoare.



Analiza riscurilor



Multe decizii în afaceri se iau plecând de la estimări asupra viitorului. Luarea unei decizii în baza unor estimări, prezumții, așteptări, previziuni, prognoze asupra evenimentelor viitoare implică o doză bună de risc, uneori destul de dificil de definit și, în cele mai multe cazuri, imposibil de măsurat cu precizie. Prin urmare, atunci când informațiile necesare înțelegerii și anticipării evoluțiilor, schimbărilor ce pot avea loc într-un anumit context sunt fie insuficiente, fie indisponibile, situația este catalogată ca fiind una incertă. **Gradul ridicat de incertitudine** induce operatorilor de pe piață un comportament de adaptare la modificările intervenite în mediul de afaceri sau, după caz, un comportament de influențare a acestora. **Riscul de piață** este propriu unei afaceri, investiții sau categorii de afaceri. El diferă de la o industrie la alta, dar și în interiorul aceleiași industrii. Riscul de preț este asociat schimbărilor posibile în structura și nivelul prețului bunurilor și serviciilor oferite pe piață de către o firmă, ca urmare a variațiilor prețului resurselor utilizate.

Analiza riscului de preț joacă un rol central în managementul strategic. Riscul de preț are ca surse prețurile producției industriale, cursul de schimb și rata dobânzii. Prețurile producției industriale sunt rezultatul fluctuațiilor prețului energiei electrice, combustibililor, gazului natural etc., care reprezintă „intrări” pentru unele firme și „ieșiri” pentru altele. **Cursul de schimb și rata dobânzii** afectează, de asemenea, „intrările” și „ieșirile” unei entități. De exemplu, creșterea ratei dobânzii are impact atât asupra consumului (scade), cât și asupra costului de finanțare a firmei (crește).

Riscul de credit este întâlnit, cu predilecție, în cazul instituțiilor financiare (băncile comerciale, de exemplu). Este tipic naturii operațiilor desfășurate de către entitățile din acest domeniu, nefiind altceva decât o particularizare a riscului operațional inerent oricărei afaceri, risc care diferă, prin structură și amploare, de la un sector economic la altul.

Riscul pur este asociat pierderilor (daunelor), fizice sau financiare, posibile sau probabile, cu care s-ar putea ciocni o firmă.

Riscul inerent unei afaceri poate fi diminuat de către investitor prin diversificarea portofoliului afacerii (diversificare operațională).

Riscul diversificabil este în strânsă legătură cu evenimentele sau fenomenele specifice unui domeniu de activitate sau unei firme date. Acest tip de risc poate fi întâlnit și sub denumirea de firm-specific-risk, idiosyncratic risk sau nonsystematic risk.

Riscul financiar sau riscul legat de politica de finanțare este generat de modul de finanțare a afacerii și de nivelul dobânzii.



Planul de acțiune

- o **Planul de acțiuni** este o metodă organizată de analiză a afacerii și de luare a deciziilor pentru îmbunătățirea acesteia, care face din planul de afaceri un plan real, cu activități specifice și măsurabile.
- o Fiecare acțiune este numită punct de reper, iar sarcina de bază este formularea a cât mai multe și mai concrete astfel de puncte.
- o Fiecare punct de reper trebuie să aibă o denumire, o persoană responsabilă, un termen de realizare și un buget.
- o Întreg personalul firmei trebuie să cunoască prevederile planului, precum și faptul că acesta va fi monitorizat și evaluat.
- o Un **plan de acțiuni corect pregătit** trebuie să conțină următoarele: denumirea acțiunilor necesare de întreprins, perioada planificată pentru desfășurarea acțiunii, responsabilul, bugetul de cheltuieli pentru fiecare acțiune, precum și efectul scontat de la implementarea ei.



Revizuirea planului de afaceri

- ▶ Planul de afaceri trebuie revizuit periodic. În urma analizei SWOT, acesta va fi actualizat și ajustat necesităților actuale.
- ▶ Planul de afaceri trebuie deci urmarit cu atentie si **revizuit constant**, ori de cate ori apare un element nou in peisaj. Exista posibilitatea ca unele obiective sa nu fie atinse sau afacerea sa mearga chiar mai bine decat era previzionat in planul initial, motiv pentru care el trebuie revizuit si adaptat situatiei actuale a afacerii.



Cine construiește și cine revizuieste planul de afaceri

- ▶ **Planul de afaceri este făcut de obicei de persoana care a înființat businessul.** Ea poate fi ajutată de un consultant financiar pentru a stabili detalii și proiecții din acest punct de vedere. *Revizuirea se face, în funcție de stadiul în care a ajuns afacerea, fie de aceeași persoană care l-a întocmit de la bun început, fie de persoane din alte departamente – marketing sau financiar.*



Structura planului de afaceri: ce trebuie sa contina

- ▶ Prezentarea ideii de afacere
- ▶ Produse si/sau servicii
- ▶ Analiza pietei si a concurentei
- ▶ Strategie si implementare
- ▶ Structura firmei
- ▶ Planificarea financiara
- ▶ Anexe



Sfaturi utile pentru scrierea unui plan de afaceri, pas cu pas

Excel sau text? Si cat de lung sa fie? Sunt intrebari pe care le ai cu siguranta pe lista cand te gandesti la cum sa faci un plan de afaceri. Iti recomandam sa-l faci sub forma de text, cu grafice inserate, in Word sau PowerPoint si apoi transformat in PDF pentru o impresie buna in fata partenerilor de afaceri.

Planul de afaceri propriu-zis trebuie sa aiba cel mult 20-30 de pagini de informatii.

► Pasul #1: Aduna toate datele esentiale

Inainte sa redactezi planul de afaceri, este important sa te documentezi despre piata pe care vrei sa lansezi propriul business si sa gasesti cifre esentiale, cum ar fi diverse preturi, costuri de productie, costuri de marketing. In acest pas, poti chiar sa ceri niste cotationi de pret de la furnizori, producatori sau agentii de marketing.

► Pasul #2: Tine cont de structura planului de afaceri

Practic, atunci cand te apuci de scris, urmeaza structura planului de afaceri prezentata mai sus si detalieaza fiecare punct mentionat. Iti va fi mult mai usor sa te organizezi bine.



► **Pasul #3: Fa calcule estimative si realizeaza grafice de evolutie**

Desi pot fi facute si in momentul in care ajungi la aceste puncte, calculele si graficele de evolutie estimative pot fi create inainte de redactarea propriu-zisa a planului de afaceri. Acest lucru simplifica munca privind crearea planului.

► **Pasul #4: Redacteaza planul de afaceri**

Este pasul in care, dupa adunarea tuturor datelor, incepi sa scrii. Scrie simplu, scurt, concis, natural, fara exprimari sofisticate, pe intelesul tuturor si explica termenii specifici domeniului de activitate, necunoscuti de publicul larg.

► **Pasul #5: Revizuieste planul de afaceri**

Este momentul sa recitesti textul pentru a corecta in cazul in care au scapat greseli de tastare sau sa adaugi informatii utile. De asemenea, adauga elemente de branding, daca exista, pagina de titlu, cuprins si pagina de incheiere, exact ca la o carte. Desi poate fi redactat repede, fiind un proiect, planul de afaceri trebuie actualizat periodic, in functie de viitoarele intentii de dezvoltare a companiei.



Planul de afaceri - sfaturi utile

- ▶ *Un plan de afaceri* ar trebui să adreseze cele mai importante informații despre compania și afacerea ta.
- ▶ În momentul în care începi elaborarea unui plan de afaceri, va fi nevoie să stabilești, încă din prima secundă, **trei axe principale care te vor ajuta să-ți faci o imagine de ansamblu asupra utilajelor sau mecanismelor de care ai nevoie, materiei prime necesare, forța de muncă de care ai nevoie și toate costurile aferente acestora.**

Așa vei ști și care ar fi prețul la care ar trebui să-ți comercializezi produsele sau serviciile pentru a avea profit.

- ▶ ***Cât va produce firma? - cantitățile pe care intenționezi să le produci și să le vinzi***
- ▶ ***Ce va produce firma? - identifică foarte clar produsele sau serviciile la care vei lucra.***
- ▶ ***Cum va produce firma? - procesul de producție al firmei.***



Planul de afaceri - sfaturi utile

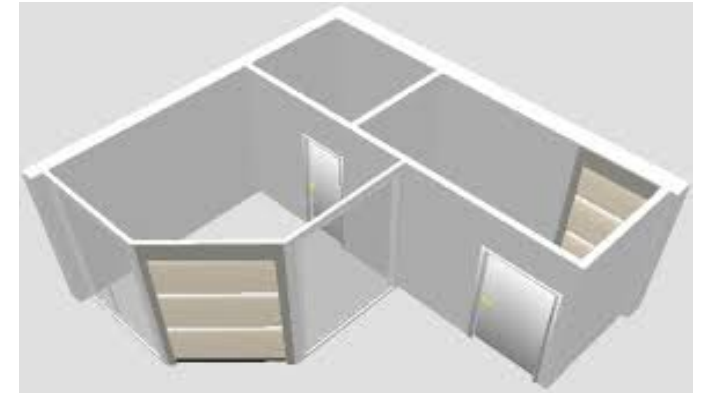
Va trebui să oferi informații despre:

- ▶ valoarea pe care o oferă produsele sau serviciile pe care le pui la dispoziție,
- ▶ avantajul competitiv pe care îl ai pe piață,
- ▶ strategia de marketing (poziționarea, strategia de produs/serviciu, strategia de preț, strategia de distribuție, strategia de promovare, programele de marketing), strategia de vânzări (previziuni de vânzări, programe de vânzări),
- ▶ parteneriate strategice, sistem de monitorizare și evaluare.

Înainte de a începe o afacere, un antreprenor are nevoie să pregătească **un buget realist** care să reflecte atât sumele necesare pentru demararea acestuia, cât și pentru funcționarea sa (vorbim aici despre costurile cu personalul, chiriile, costul echipamentelor, cheltuielile ce țin de utilități, autorizații de funcționare, promovare, etc.).

Va trebui să oferiți informații despre: indicatori financiari cheie, proiecții financiare, previziuni de cash-flow, analiza cost-beneficiu, surse de finanțare, managementul riscului, finanțarea (necesarul de finanțare, soluții de finanțare).





Exemple Planuri de afaceri.....



Exemple de Planuri de Afaceri

▶ PLANUL NAȚIONAL DE CERCETARE, DEZVOLTARE ȘI INOVARE 2015-2020, PNIII

Subprogramul 2.1. Competitivitate prin cercetare, dezvoltare și inovare - Proiect de transfer la operatorul economic

PN-III-CERC-CO-PTE-3-2021

CERERE DE FINANȚARE

A. Date de identificare *(se completează direct în platformă)*

A.1. Informații Instituție Coordonatoare (Întreprindere)

Denumire Instituție					
Reprezentant legal					
Poziția					
Forma juridică		CUI			
Număr înregistrare la Registrul Comerțului					
Cod CAEN principal		Cod CAEN cercetare			
Adresa		Localitate / Județ			
Data înființării					
Web site					
Tip întreprindere	Mare		Mijlocie		Mică
Tip persoană juridică					
Numărul mediu anual de salariați					
Cifra de afaceri anuală netă (lei)					
Active totale (lei)					
Rezultatul net (lei)					
Media cifrei de afaceri pe ultimii 2 ani (lei)					
Media rezultatelor nete pe ultimii 2 ani (lei)					
Director proiect					
Nume		Prenume		CNP	
UEF – ID (nr. identificare www.brainmap.ro)		Funcția			
Telefon		Email			

Exemple de Planuri de Afaceri - PTE 2021

A.2. Informații Instituție Parteneră (Organizație de cercetare publică)

Denumire Instituție					
Reprezentant legal					
Poziția					
Forma juridică		CUI			
Adresa		Localitate / Județ			
Data înființării					
Web site					
Responsabil partener					
Nume		Prenume		CNP	
UEF – ID (nr. identificare www.brainmap.ro)		Funcția			
Telefon		Email			

Exemple de Planuri de Afaceri - PTE 2021

B. Informații generale

B.1. Informații proiect *(se completează doar în platforma de depunere)*

- Titlul proiectului în limba română și în limba engleză;
- Rezumatul proiectului în limba română și în limba engleză;
- Domeniul proiectului;
- Acronimul proiectului;
- Cuvinte cheie.

B.2. Propunerea de proiect *(se încarcă în platformă; max. 18 pagini pentru secțiunile B.2.1, B.2.2 și B.2.3; directorii de proiecte sunt liberi să decidă asupra alocării nr. de pagini între secțiuni). Paginile ce depășesc limita impusă nu vor fi luate în considerare în procesul de evaluare.*

B.2.1 Relevanța proiectului

- *Ideea de proiect (scop și obiective);*
- *Caracterul inovativ în raport cu stadiul actual pe plan național și internațional în domeniul propunerii de proiect;*
- *Prezentarea clară și argumentarea nivelului de maturitate tehnologică (TRL) la începutul proiectului, respectiv nivelul de maturitate tehnologică ce urmează a fi atins după implementarea proiectului;*
- *Cunoașterea provocărilor tehnologice.*

B.2.2 Modalitatea de implementare a proiectului

- *Descrierea activităților necesare pentru atingerea obiectivelor asumate, cu contribuția explicită a membrilor echipei de cercetare de la coordonator, respectiv a echipei/echipelor de cercetare parteneră/partenere;*
- *Diagrama Gantt cu planificarea activităților pe durata proiectului;*
- *Livrabilele asociate fiecărei activități;*
- *Diseminarea rezultatelor și reglementarea proprietății intelectuale;*
- *Prezentarea infrastructurii de cercetare disponibilă pentru proiect (cu indicarea link-ului la www.erris.gov.ro) și dezvoltarea ei pe parcursul derulării proiectului (dacă este cazul);*
- *Structura echipelor de cercetare. Justificarea bugetului solicitat pentru cheltuieli de personal;*
- *Sursele de cofinanțare pentru contribuția proprie a întreprinderii coordonatoare și a întreprinderilor partenere (dacă este cazul).*

Exemple de Planuri de Afaceri - PTE 2021

Buget:

Alocarea bugetului / categorie de cheltuieli (Lei)						
		Cheltuieli de personal	Cheltuieli cu logistica ¹⁰	Cheltuieli de deplasare ¹¹	Cheltuieli indirecte ¹²	Total
Coordonator (CO)	Buget public					
	Contribuție proprie					
Total CO						
Partener n	Buget public					
	Contribuție proprie					
Total Pn						
Total Buget public (CO+Pn)						
Total Contribuție proprie (CO+Pn)						

Notă: Este obligatoriu să se completeze tabelul, iar valorile bugetului trebuie să fie aceleași cu cele

¹⁰ Costurile de subcontractare nu vor depăși 15% din bugetul public alocat proiectului.

¹¹ Pentru întreprindere cheltuielile de deplasare pot fi decontate numai din contribuție proprie.

¹² Max. 25% din cheltuielile directe din care se scad cheltuielile de subcontractare și cheltuieli cu echipamentele.

completate în platformă (www.uefiscdi-direct.ro).

Justificarea bugetului solicitat pentru fiecare categorie de cheltuieli cu excepția cheltuielilor de personal și a cheltuielilor indirecte.

Exemple de Planuri de Afaceri - PTE 2021

B.2.3 Plan de afaceri

a) Descrierea întreprinderii coordonatoare și a evoluției acesteia

- Scurta descriere a companiei;
- Activitatea curentă și experiența relevantă pentru proiect;
- Evoluția în timp a companiei cu descrierea produselor/serviciilor relevante pentru proiect;
- Sinteza situației financiare în ultimii 2 ani:
 - o Cifra de afaceri;
 - o Cheltuieli operaționale;
 - o Profit din activitatea de exploatare;
 - o Marja de profit;
 - o Rata rentabilității comerciale a întreprinderii $RRC = \text{profit brut din operare} \times 100 / \text{venituri din vânzări}$;
 - o Rata rentabilității financiare a întreprinderii $RRF = \text{profit net} \times 100 / \text{capital total}$;
 - o Rata rentabilității economice a întreprinderii $ROA = \text{profit brut} \times 100 / \text{total active}$;
 - o Rentabilitatea cifrei de afaceri $RCA = \text{profit net} \times 100 / \text{cifra de afaceri}$;
 - o Rentabilitate generală $RG = \text{profit net} \times 100 / \text{cheltuieli totale}$.
- Implicațiile dezvoltării produsului/serviciului asupra strategiei de dezvoltare a întreprinderii în contextul economic și social viitor;
- Oportunitatea de piață pe plan intern și/sau internațional (relevanța cererii de piață; definirea pieței țintă; identificarea și explicarea barierelor la intrarea pe piață; soluții pentru obstacolele impuse de piață).

b) Descrierea pieței specifice

- Clienții identificați;
- Concurența directă;
- Dimensiunea pieței;
- Segmentul de piață adresat.

c) Planul de marketing

- Obiectivele de marketing;
- Strategia de vânzare și distribuție;
- Politica de preț;
- Promovarea produselor.

d) Previțiuni financiare

- Descrierea ipotezelor care au stat la baza previziunilor;
- Previzionarea prețurilor de vânzare;
- Previzionarea volumului vânzărilor;
- Estimarea elementelor de cost;
- Întocmirea situațiilor financiare previzionate pentru cele două variante (varianta cu proiect și varianta fără proiect);
- Întocmirea bugetului de venituri și cheltuieli previzionate;
- Tabloul fluxului de numerar pe cele trei componente - operațional, investiții, financiar;
- Bilanțul contabil;
- Analiza indicatorilor de rentabilitate financiară calculați în varianta cu proiect (se vor analiza scenariul cu asistență financiară nerambursabilă și fără asistență financiară nerambursabilă);
- Analiza sustenabilității financiare a investiției;
- Analiza rentabilității.

Evaluare Planuri de Afaceri - PTE 2021

Anexa II - Fișa de evaluare

Criterii de evaluare tehnică pentru proiect de transfer la operatorul economic (PTE 2021)

Criteriul 1: Relevanța propunerii de proiect (30%)
(corespunde secțiunii B2.1 din Cererea de Finanțare)

Se urmărește:

- Prezentarea clară a necesității proiectului și a caracterului inovativ în raport cu stadiul actual pe plan național și internațional;
- Încadrarea corectă și argumentarea nivelului de maturitate tehnologică (TRL) la începutul proiectului, respectiv nivelul atins după implementarea proiectului;
- Gradul de cunoaștere a provocărilor tehnologice existente.

Criteriul 2: Modalitatea de implementare a proiectului (40%)
(corespunde secțiunii B2.2 din Cererea de Finanțare)

Se urmărește:

- Claritatea activităților și a livrabilelor propuse;
- Justificarea bugetului și a calendarului estimativ de realizare a proiectului (raport resurse/timp/rezultate);
- Definirea clară a rolului fiecărui membru în echipa de proiect de la coordonator și a echipei/echipelor partenere;
- Impactul și diseminarea rezultatelor proiectului; modul de reglementare a proprietății intelectuale;
- Adecvanța infrastructurii de cercetare existente pentru implementarea proiectului;
- Disponibilitatea surselor de cofinanțare pentru contribuția proprie a întreprinderii/întreprinderilor.

0	INSUFICIENT	Propunerea de proiect nu tratează criteriul analizat sau nu poate fi judecat din cauza informațiilor care lipsesc sau sunt incomplete.
1	SLAB	Propunerea nu răspunde criteriului în mod corespunzător, sau există deficiențe inerente grave.
2	SATISFĂCĂTOR	Propunerea de proiect se adresează în linii mari criteriului, dar există deficiențe semnificative.
3	BUN	Propunerea de proiect abordează bine criteriul, dar sunt necesare îmbunătățiri.
4	FOARTE BUN	Propunerea de proiect abordează foarte bine criteriul, deși anumite îmbunătățiri sunt încă posibile.
5	EXCELENT	Propunerea de proiect abordează cu succes toate aspectele relevante ale criteriului, pot exista dezavantaje minore.

Notă: Scorul final va fi calculat ca o sumă a notelor pentru fiecare din cele 3 criterii înmulțite cu procentul corespunzător și înmulțite cu 20 (scor final este între 0 și 100).

Evaluare Planuri de Afaceri - PTE 2021

Criteriul 3: Plan de afaceri

(30%)

(corespunde secțiunii B2.3 din Cererea de Finanțare)

Se urmărește:

- Descrierea întreprinderii coordonatoare;
- Fundamentarea planului de afaceri (descrierea clară a pieței specifice, calitatea planului de marketing);
- Justificarea previziunilor financiare în concordanță cu activitățile proiectului și situația financiară a firmei;
- Oportunitatea de piață.

PN-III-CERC-CO-PTE-3-2021

17

Legendă:

- ✓ Notele se acordă numai după ce au fost scrise comentariile, în concordanță cu semnificația fiecărui punctaj prezentat în tabel;
- ✓ Comentariile trebuie să fie corecte, complete și consistente, cu evidențierea punctelor tari și a celor slabe;
- ✓ Pentru fiecare criteriu de evaluare se acordă calificative de la 0 la 5. Se pot utiliza fracțiuni de 0.1.

Concluzii

- ❑ Planul de afaceri este prezentarea scrisă a ceea ce antreprenorul dorește să realizeze, precum și a modului în care intenționează să folosească resursele de care dispune pentru a-și atinge scopurile.
- ❑ Un plan de afaceri bun este o schemă de acțiune construită logic, presupunând o viziune de perspectivă asupra afacerii.
- ❑ Planul de afaceri ajută la evaluarea unor noi idei de afaceri sau a șanselor de succes ale afacerii existente.
- ❑ Planul de afaceri permite prezentarea ideilor de afaceri pentru a obține finanțările necesare.
- ❑ Planul de afaceri poate fi simplu sau complex, însă cel mai important este ca acesta să fie adaptat necesităților pentru care a fost elaborat.
- ❑ Pentru a asigura succesul, planul de afaceri trebuie să stabilească obiective clare și modalitățile de realizare a acestora.
- ❑ Nu există o structură-standard a planului de afaceri. Fiecare plan trebuie să fie adaptat afacerii pe care o descrie și scopului pentru care a fost elaborat.

Dezvoltarea unui plan de afaceri

Care este avantajul unui plan de afaceri?

❖ Pentru un antreprenor ICC, planul de afaceri oferă o structură detaliată pentru a vedea cum sunteți ca om de afaceri, ce planuri și viziuni aveți și cum le puteți atinge.



Concluzii

- ❑ **Un plan de afaceri trebuie să fie concis și ușor de citit.** Eventualele materiale statistice și determinări cantitative trebuie incluse în forma detaliată în anexele la plan pentru a nu împovăra lectura acestuia. În general, un plan de afaceri trebuie să indice [West A, 2004]: *care sunt principalii concurenți, localizarea lor și segmentele de piață pe care le deservesc; care sunt tipurile de produse/ servicii pe care le produc; calitatea și prețurile produselor, reducerile de preț oferite clienților, garanții, servicii postvânzare; care sunt cotele de piață ale concurenților; avantajele competitorilor în ceea ce privește reputația, fidelitatea clientelei, canalele de distribuție.*
- ❑ Dincolo de efectele directe cuantificabile, succesul antreprenoriatului generează, prin efect de demonstrație, avantaje indirecte, cum sunt: identificarea unor practici de succes ca exemple pentru comunitatea de afaceri locală, răspândirea bunelor practici și a valorilor antreprenoriale, îmbunătățirea activității economice a comunităților sau crearea unei baze pentru creșteri și dezvoltări ulterioare.
- ❑ **Orice plan de afaceri, pentru a fi cu adevărat util întreprinzătorilor în conducerea unei afaceri, trebuie: să fie simplu, sugestiv, clar, aplicabil, ușor de urmat; să propună obiective concrete și măsurabile; să fie realist; să fie bine întocmit, revizuit periodic.**

Model plan de afaceri - continut:

1. Acordul de confidențialitate
2. Rezumat introductiv
3. Descrierea proiectului dvs.
4. Analiza pieței
5. Strategia de marketing/ vânzări
6. Personal și operațiuni
7. SWOT și analiza riscurilor
8. Proiecții financiare
9. Cerințe de finanțare
10. Anexe



Întrebări ??



Site-uri selective:

- ▶ <http://www.antreprenor.su/2012/02/rolul-si-importanta-planului-de-afaceri.html>
 - ▶ https://www.utgjiu.ro/ecostudent/ecostudent/pdf/2018-11/08_.pdf
 - ▶ <http://www.antreprenor.su/2012/02/rolul-si-importanta-planului-de-afaceri.html>
 - ▶ <https://ciel.ro/blog/antreprenoriat/cum-se-scrie-un-plan-de-afaceri-de-succes-ghid-complet/>
 - ▶ http://www.upg-elearning.ro/upb/modul_03.pdf
- 



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

