

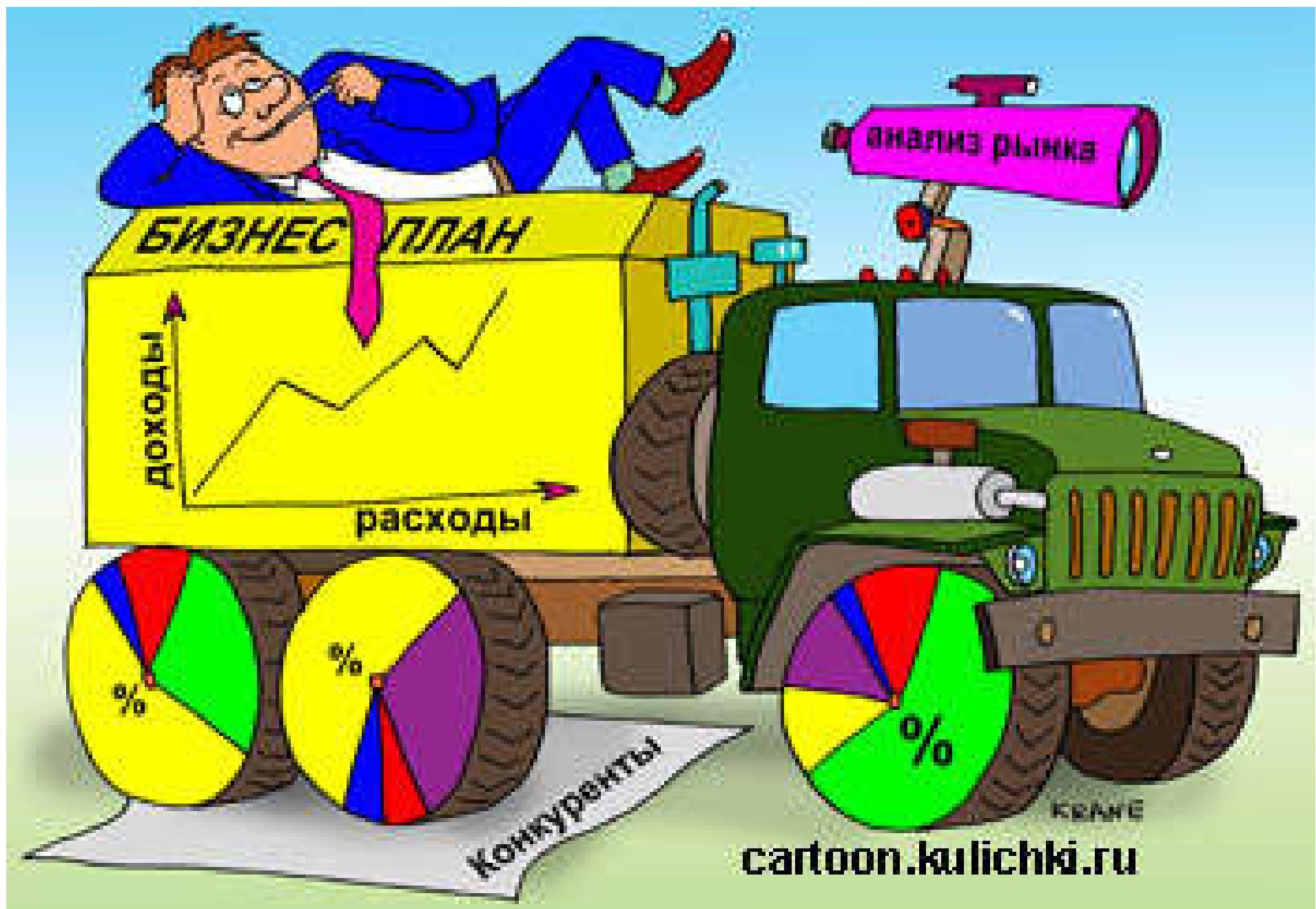
ODIMM

ORGANIZAȚIA PENTRU DEZVOLTAREA SECTORULUI
INTREPRINDERILOR MICI ȘI MIJOCII



Planificarea afacerii. Elaborarea planului de afaceri

Trainer: O.Colesnicova



cartoon.kulichki.ru

OLGA COLESNICOVA

Antreprenoare, Mentor, Business trainer

26 - ani în business

12 – ani în traininguri și consultanța

78 – companii, 42% - loiali

484 proiecte realizate,

care a crescut vânzările companiilor cu 23-35%

12 Țări de stajieri

CCI, ODIMM, UNDP



Planificarea afacerii

Planificarea afacerilor este una din cheile succesului ce permit definirea exactă a scopurilor și obiectivelor, repartizarea riguroasa a resurselor necesare pentru obținerea beneficiului așteptat precum și identificarea activităților care trebuie efectuate pentru atingerea rezultatelor preconizate.



Planificarea afacerii

Planificarea afacerii este una din cheile succesului ce permit definirea clară a:

- obiectivelor afacerii;
- activităților pentru atingerea scopurilor;
- planificarea clară a resurselor necesare pentru obținerea beneficiului așteptat;
- preveni riscurile posibile.



Etapele afacerii

Orice afacere parcurge următoarele etape:

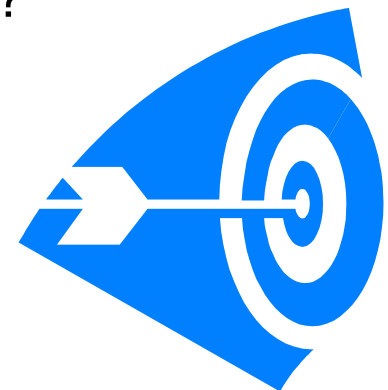
- mai întâi apare ideea de afacere;
- apoi se conturează o viziune pentru realizarea ei – strategia;
- iar pentru aplicarea strategiei este necesar de elaborat un plan de afaceri

Ce reprezintă un plan de afaceri?

Planul de afaceri este un document confidențial în care sunt descrise obiectivele și scopurile întreprinderii, demonstrându-se în detalii modalitățile de atingere a acestora.

În planul de afaceri, de regulă, se găsește răspunsul la așa întrebări cum ar fi:

1. **Ce** reprezintă afacerea în prezent și ce vrem să obținem pe viitor?
2. **Cum și când** se va realiza obiectivul propus?
3. **Cine și cum îl** va atinge?
4. **De ce** resurse este nevoie pentru aceasta?



Avantajele planificării

- Redistribuirea rațională a resurselor limitate ale organizației;
- Promovarea celor mai rentabile direcții de activitate;
- Stabilirea obiectivelor va facilita evaluarea și controlul;
- Ajută la coordonarea activităților în organizație;
- Contribuie la îmbunătățirea schimbului de informații în organizație;
- Delimitarea responsabilităților și obligațiilor personalului.

Ce reprezintă planul de afaceri?

- **Planul de afaceri este un document**, care:
 - descrie toate aspectele afacerii
 - analizează toate problemele posibile
 - determină soluțiile alternative în scopul obținerii unui 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 se intenționează să se folosească resursele pentru a se atinge scopurile
- **Este un instrument de comunicare externă** - planul de afaceri este folosit pentru a atrage capital investițional, împrumuturi și parteneri de afaceri;
- **Este material de prezentare/promovare** – el arată cum a mers afacerea până în prezent, care au fost parametrii pe care și i-a propus să îi atingă, care sunt etapele următoare necesare de parcurs.

Lucru în grup

Ce prezintă idea d-ră de afacere?



De ce trebuie elaborat planul de afaceri?

Planul de afaceri este un plan, care lucrează pentru afacere în scopul prognozării viitorului, alocării resurselor, accentuării punctelor-cheie și pregătirii atât pentru probleme, cât și pentru oportunități.



Etapele întocmirii planului de afaceri

Întocmirea planului este un proces care include atât compunerea propriu zisă a planului de afaceri, cât și etapa de pregătire.

Pregătirea pentru elaborarea planului de afaceri presupune parcurgerea a patru etape:

- Colectarea informației
- Determinarea tipului planului
- Stabilirea structurii planului
- Repartizarea responsabilităților.

Structura și conținutul compartimentelor planului de afaceri

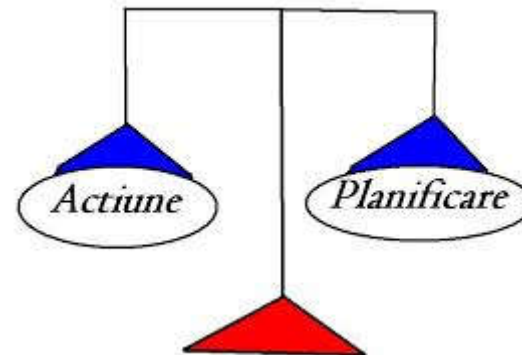


Planul de Afaceri

- este un plan complet care integrează mai multe planuri funcționale, așa ca:
 - Planul de Marketing,
 - Planul Operațional
 - Planul Financiar
 - Planul Resurse Umane.
- Poate fi orientat la o perioadă mai scurtă – 1-2 ani, sau o perioadă mai lungă – 3-5 ani, ce prezintă rezultate cu prognoze pe cel puțin 3 ani înainte.

Neceistatea elaborării planului de afaceri

- Antreprenorul are scopul de a obține un credit;
- Crearea unei imagini de ansamblu a firmei;
- Contribuirea la estimarea unor noi idei;
- Schițează căile de pătrundere pe piața de desfacere
- **Inițierea afaceri**



Colectarea informațiilor

- Ca să întocmiți un plan de afaceri viabil, trebuie să cunoașteți:
 - **Afacerea** – să determinați cu claritate ce faceți sau se doriți să faceți
 - **Piața** – căror clienți vă veți adresa, unde sunt aceștia, ce doresc ei, cu cine concurați
 - **Finanțele** – puteți oare să satisfaceți cerințele clienților potențiali și să obțineți profit?

Model de structuri de planuri de afaceri

1. Rezumat
 2. Istoricul firmei
 3. Descrierea afacerii
 4. Produsul
 5. Organizarea și managementul
 6. Piața și strategia de marketing
 7. Datele financiare
 8. Propunerea de împrumut
 9. Concluzii
- Anexe și referințe



Descrierea afacerii

- Capitolul trebuie să ofere o privire generală asupra afacerii, fără a intra în amănunte, care vor fi detaliate în capitolele următoare. Acest capitol va include următoarele:
- Natura planului de afaceri:
 - cererea pieței care va fi satisfăcută prin realizarea ideii Dvs. de afaceri;
 - metoda de satisfacere a cererii de produse sau servicii pe piață.
- Descrierea firmei:
 - scopul afacerii;
 - descrierea afacerii;
 - domeniul de activitate;
 - eficiența distribuției;
 - competențele personalului.
- Strategia și misiunea companiei.

- rentabilitatea activelor

10%;

~~Exemple de scopuri~~
- venituri cu 10% mai mari

ca anul 2009.

Scopuri pentru marketing:

- menținerea unei cote de piața de 30-40%;

- obținerea unei cote de piața de 25%;

- obținerea prezentei pe piața din Bălți;

Pagina web: _____

1.1. Fondatorii întreprinderii

Nume Prenume _____

Domiciliu _____

Ponderea în capitalul social (%) _____

(+) Adăugați câte rânduri sunt necesare

1.2. Numele prenumele administratorului _____

Studii _____

Specialitate _____

Data nașterii _____

Starea civilă _____

Copii _____

1.2.1. Experiența profesională a administratorului în ultimii 3 ani

Instituția _____

Domeniul

Industria prelucrătoare

Servicii (inclusiv servicii publice/ONG)

Agricultură, silvicultură și pescui

Funcția _____

(+) Adăugați câte rânduri sunt necesare.

Vă rugăm să încărcați în format PDF următoarele documente:

1. Extrasul din Registrul de Stat al persoanelor juridice și întreprinzătorilor individuali / Extras din Registrul Gospodăriilor Țărănești (cu cel mult 3 luni actualitate înaintea aplicării la Program)
2. Documentele de constituire ale întreprinderii: Decizia de înregistrare a persoanei juridice / Fișă de înregistrare a gospodăriei țărănești
3. Buletinul de identitate al administratorului și fondatorilor
4. Certificatul eliberat de bancă cu privire la contul bancar

5. Certificat privind lipsa sau existența datoriilor la bugetul de stat sau completează Declarația (formular tipizat – Descarcă))
6. Declarația privind beneficierea de ajutoare de stat din contul altor Programe de suport (formular tipizat – descarcă)
7. Licența și/sau Autorizația (în cazul în care conform legislației în vigoare este prevăzut expres necesitatea licențierii activității desfășurate)
8. Situația financiară a întreprinderii pe parcursul ultimilor 1-2 ani de activitate sau de la înființarea întreprinderii (după caz)
9. Alte documente relevante în vederea descrierii afacerii

II. PLAN DE AFACERI

2.1. Descrierea întreprinderii

2.1.1. Istoria creării (minim 500 caractere)

Scurtă descriere a firmei, viziune, misiune, strategie. Descrierea etapelor importante de dezvoltare.

2.1.2. Descrierea serviciilor sau a produselor întreprinderii la momentul (minim 500 caractere)

Descrierea detaliată a produsului/serviciului prestat: caracteristici fizice, tehnologia utilizată în producere/serviciu prestat)

2.1.3. Bunurile întreprinderii la momentul: echipament, imobile/terenuri deținute de întreprindere

Denumirea mijlocului fix _____

2. Piața și marketingul afacerii

- Capitolul trebuie să descrie următoarele:
- Analiza și tendințele pieței (caracteristicile distinctive ale principalei piețe țintă, unde se vor vinde produsele Dvs. sau veți presta serviciile Dvs., dinamica creșterii pieței țintă în următorii 2-3 ani);
- Analiza potențialilor clienți (segmentului de piață ale afacerii, numărul de potențiali clienți, achiziții lunare și creșterea anticipată a cererii);
- Analiza concurenților (avantajele competitive și punctele slabe ale acestora);
- Strategia de marketing și vânzare (previzionarea vânzărilor pentru fiecare din primii 2-3 ani, pentru primul an e recomandabil să se facă o prognoză lunară a volumului de producție; strategia de preț; strategia de intrare pe piață; canalele de distribuție, mecanismul și instrumentele de promovare).

Segmentul de piață

- Cât de mare este piața?
- Care este prognoza cererii ?
- Cum apreciezi că vor evolua vânzările ?
- Ce cota de piață vei deține?
- Este o piață în dezvoltare? ce ritm de creștere înregistrează?
- Cota dvs. va spori sau se va diminua odată cu dezvoltarea peții?
- Există caracteristici specifice ale pieței?

Piața țintă

- Găsind răspuns la întrebările anterior menționate vă puteți identifica PIAȚA ȚINTĂ pentru produsele/serviciile pe care le oferiți;
- O piață țintă este un grup de consumatori asupra cărora vă concentrați atenția;
- Definirea corectă a acestei piețe și focalizarea eforturilor pentru satisfacerea ei oferă șanse mari pentru succesul afacerii.

Clienții

- Cine sunt clienții potențiali?
 - Firme sau persoane fizice ?
 - Ce-i determină să cumpere produsul sau serviciul pe care-l oferiți?
 - 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?

Concurența

- Care sunt principalii concurenți?
- Ce calitate au produsele/serviciile lor?
- Ce reputație au aceștia?
- Au clienți fideli?
- Ce forță de vânzare au ei ?
- Cât de mare este segmentul lor de piață?
- Ce strategii de preț are concurența ?
- Dar strategii de comunicare/reclamă ?
- Cum își distribuie produsele/serviciile?
- Ce avantaje au ei/aveți dvs.:fonduri, manageri, calitate a produselor/serviciilor, gamă largă de produse/servicii...

Lucru în grup

CONCEPEȚI UN PRODUS NOU ȘI PREZENTAȚI CUM
ÎL VEȚI REALIZA

- CONSUMATORI
- PREȚ
- CARACTERISTICI



Planul de vânzări

Volumul vânzărilor planificate

Venituri din vânzări	2018		2019		2020	
	Cantitatea	Suma	Cantitatea	Suma	Cantitatea	Suma
	Nr./mii unități	Mii/mil. lei	Nr./mii unități	Mii/mil. lei	Nr./mii unități	Mii/mil. lei
Produsul X						
Produsul Y						
Serviciul Z						
...						
TOTAL VENITURI	0	0	0	0	0	0

Investiții

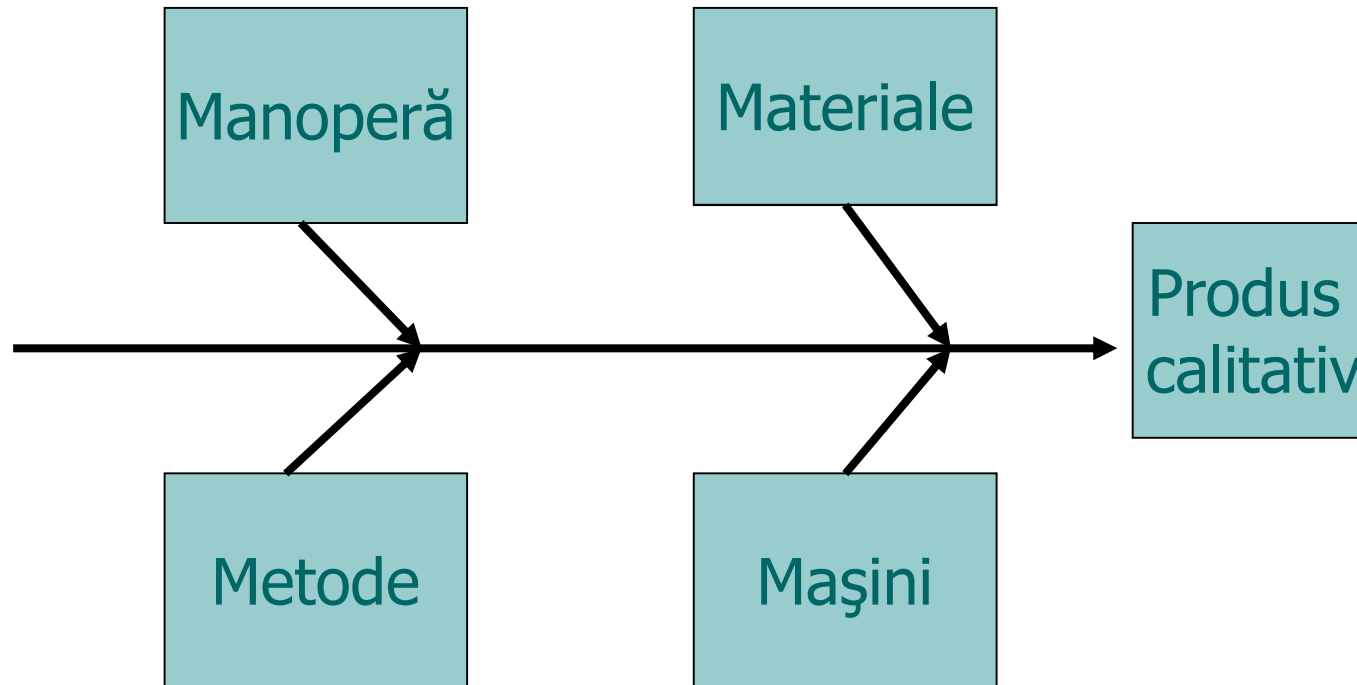
O investiție este un activ dobândit cu scopul de a genera venituri. În sens economic, o investiție este achiziționarea de bunuri care nu sunt consumate pe moment, dar care sunt folosite în viitor pentru a crea câștig. În finanțe, o investiție este un activ monetar achiziționat cu ideea că activul va oferi venituri în viitor sau va fi ulterior vândut la un preț mai mare pentru un profit.

Activitatea operațională

Se vor descrie următoarele momente:

- Descrierea detaliată a produselor sau serviciilor din perspectiva clientului (avantajele specifice ale produselor cu accentul pe avantajele competitive, capacitatea de a satisface cererea pe piață);
- Capacitățile de producție și de servire (costul acestora și de unde vor fi procurate, investițiile necesare);
- Descrierea procesului tehnologic (scheme tehnologice, avantajele lor, ciclul de producție);
- Avantajele competitive operaționale în producție (tehnologii și utilaje, experiență în activitate, parteneriate cu alți producători, etc.);
- Furnizorii firmei (determinarea furnizorilor principali, cerințele față de materia primă și materiale);
- Impactul asupra mediului.

Procesul de producție



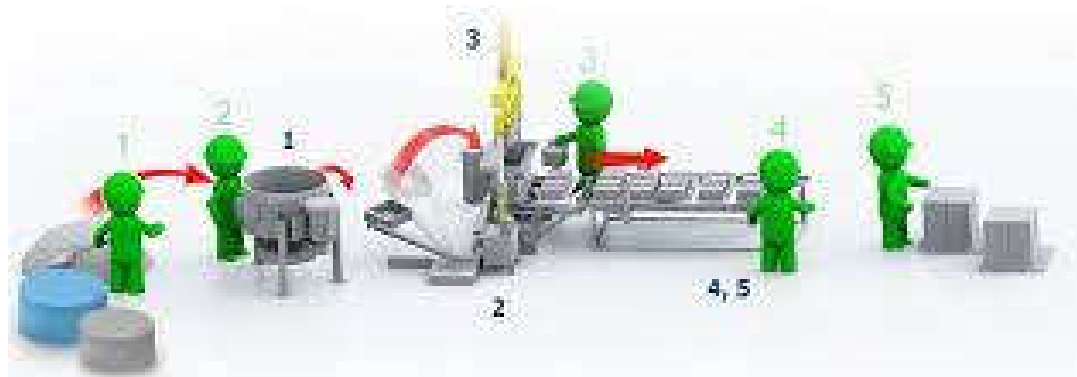
Prezentare produse/servicii

- descrierea si evidențierea calităților (puncte forte) ale produselor/serviciilor
- evidențierea anumitor calități/avantaje fata de produsele/serviciile concurenților
- îmbunătățiri planificate ale produselor/serviciilor
- viitoare noi produse/servicii planificate



Procesul de producere

- Descrieți procesul de producție și etapele de bază, menționați timpul de efectuare
- Ce mijloace fixe veți utiliza?
- Cum veți organiza fluxul de producție/prestare a serviciului?
- Descrieți cerințele procesul de producție: materiale, furnizorii, proceduri de control a calității etc.



- articole cu subiecte legate de afacere comunicate de presa expediate prin email

Materiale promoționale

- bucler obiecte personalizate afișe cataloage cărți de vizită foi volante Info grafice

Evenimente de promovare

- lansarea noilor produse/servicii deschiderea oficiilor prezentări publice participări la târguri și expoziții de profil sau alte evenimente tematice sponsorizări

3.9. Procesul de producție (minim 2000 caractere)

Descrieți algoritmul procesului tehnologic actual și planificat (aprovizionarea cu materie primă, utilizarea tehnologiilor moderne în producerea/ menținerea/ dezvoltarea produsului/ serviciului, ambalarea, depozitarea și păstrarea bunurilor, canale de distribuție, etc)

3.10. Inovația proiectului investițional

Descrieți prin ce se deosebește proiectul Dvs. de cele existente pe piață

- Inovația produsului/serviciului prestat

- Inovație proces tehnologic

- Inovație în procesul organizațional și/sau operațional

- Inovație la design (promovare, sau căi de distribuție, ...)

3.11. Descrierea investiției (minim 1000 caractere)

Informații privind tipul investiției, utilaje, echipamente, furnizori, oferte de preț, contracte de vânzare - cumpărare a produsului ce face obiectul investiției propuse

3.12. Lista articolelor de investiții care vor fi procurate în cadrul proiectului investițional (Descarcă)

Articole de investiție*	Cantitate	Data / luna / anul		Preț unitar	Valoarea investiției, fără TVA	Valoarea investiției inclusiv TVA	Grantul Programului fără TVA	Contribuția proprie, inclusiv TVA
		Început	Sfârșit					
	Nr. unități			Lei	Lei	Lei	Lei	Lei
TOTAL, suma lei MD								
TOTAL, %						100%		

*Adăugați câte rânduri sunt necesare

3.13. Contribuția proprie

Descrierea aportului propriu în cadrul proiectului investițional

3.14. Rezultate estimate

Descrieți rezultatele așteptate prin realizarea proiectului/investiției. Cuantificați cât este de posibil. (Ex. generarea a 3 locuri de muncă, 1 bucătar și 2 ospătari), extinderea pieței de desfacere la nivel local, regional, național, export, etc.

3.15. Impactul social

Personalul

- De cât personal dispuneți?
- Cum veți organiza relațiile de muncă ?
- De câți angajați veți avea nevoie în următorii 3-5 ani?
- Unde veți găsi angajații necesari?
- Ce calificare le este necesară?
- Cum îi veți instrui?
- Cât va constitui bugetul pentru instruirea personalului?
- Cum îi veți plăti (în regie sau în acord)?
- Ce bonusuri suplimentare le veți acorda?

**Necesarul de personal și salarizarea acestora la etapa de inițiere
a afacerii**

Postul necesar	Nr. de persoane în post	<i>Salariu lunar, lei</i>
Contabil	1	1* 5000lei=5000lei
TOTAL		

Planul financiar

- Nivelul veniturilor și cheltuielilor.
- Fluxurile de mijloace bănești;
- Necesarul de mijloace pentru debutul afacerii
- Mărimea capitalului propriu și de împrumut;
- Pragul de rentabilitate.



Planificarea costurilor de operare

1. Costuri de înființare a firmei:

- Autorizații/licențe
- Înregistrarea întreprinderii

2. Costuri curente:

- Consumuri materiale
- Consumuri privind personalul
- Consumuri indirecte
- Cheltuieli ale perioadei

Exemplu de previziune a veniturilor pentru o lună (atelier de croitorie):

Operațiunea	Nr. de efectuări	Preț	Suma
Scurtarea pantaloilor	10	25	250
Schimbul fermoarului	50	10	500
Îngustarea taliei	15	30	450
Schimbul dosalei	2	110	220
Schimbul manșetelor	5	70	350
Schimbul gulerului	10	50	500
Scurtarea mânecelor	30	10	300
Schimbul dosalei	8	100	800
Confecționarea hainelor			
Jachetă pentru dame	20	700	1400
Bluză	10	350	3500
Pantaloni pentru bărbați	20	300	6000
Pantaloni pentru dame	20	300	6000
Rochii	15	1000	15000
Fuste drepte	20	200	4000
TOTAL			39270

Prognozele financiare

- Prognozele financiare vor fi la fel de simple sau complexe după cît de simplă sau complexă este însăși afacerea
- Elaborarea prognozelor financiare nu este complicată dacă este înțeles:
 - scopul fiecărui instrument financiar folosit,
 - modul în care acesta este elaborat,
 - modul cum va putea fi folosit în conducerea afacerii

3.19. Atașați tabelul completat "Fluxul mijloacelor bănești previzionat" ([link](#))



		2018				2018	2019	2020
Încasări bănești		Trim.- I	Trim.- II	Trim.- III	Trim.- IV	Total	Total	Total
1	Încasări bănești din vânzări, inclusiv: (rd1.1+rd1.2+rd1.3+...)							
1.1	Produs 1							
1.2	Produs 2							
1.5	Servicii							
2	Alte încasări ale mijloacelor bănești, inclusiv: (rd2.1+rd2.2+rd2.3+rd2.4+rd2.5+rd2.6)							
2.1	Contribuții proprii							
2.2	Împrumuturi de la persoane fizice							
2.3	Granturi							
2.4	Subvenții de stat							
2.5	Credite							
A	Total intrări (rd1+rd2)							
Plăți bănești								
1	Plăți pentru procurarea tehnică, utilaje și accesorii							
2	Plăți furnizorilor și antreprenorilor							
3	Plăți salariaților și contribuții pentru asigurări sociale și medicale							
4	Plăți bănești privind creditele și împrumuturile							
5	Plata dobânzilor la credite și împrumuturi							
6	Plata impozitului pe venit							
9	Cheltuieli generale și administrative							
B	Total ieșiri							

Importanța fluxului de numerar

- Cea mai importantă problemă pe care trebuie să o aveți în vedere 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 sunteți atenți la debitori, puteți să constatați că sunteți profitabili, dar nu și solvabili

Prognoze financiare

- Prognozele financiare se întocmesc pe baza estimărilor veniturilor din vânzări
- În primul rând se estimează situația profiturilor și pierderilor:

$$\text{Venituri din vânzări} - \text{Costul vânzărilor} = \text{Profit brut}$$

Costul vânzărilor include:

- consumuri materiale directe
- consumuri directe privind retribuirea muncii
- consumuri indirecte

Determinarea profitului operațional

Profit brut – cheltuielile perioadei = profit operațional

Pe lângă profitul operațional mai poate fi obținut:

- Profit din activitatea de investiții
- Profit din activitatea financiară

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

Determinarea profitului net

Profitul perioadei până la impozitare – impozitul pe venit = profit net

Necesar de memorizat!

Situația profiturilor și pierderilor arată dacă afacerea este viabilă – dacă este suficient de profitabilă.

Importanța fluxului de numerar

- Situația fluxului de numerar exprimă solvabilitatea firmei
- Este necesar de acordat mai multă atenție acestei situații decât profiturilor și pierderilor

6. Riscurile

- Analiza de risc cuprinde determinarea riscurilor activității viitoare:
 - factori posibili de risc,
 - cuantificarea factorilor de risc;
 - impactul riscurilor lor asupra cheltuielilor și veniturilor viitoare).



Control

- Control
- Coordonarea informațională
- Conducerea serviciilor și operațiilor manuale
- Funcția de control, este principalul furnizor de informații despre modul de desfășurare a proceselor economice

“seismograful” întregii activități
(sesizează și declanșează
acțiunile de reglare).



Succese!

