



MODULUL 2 PLANIFICAREA AFACERII

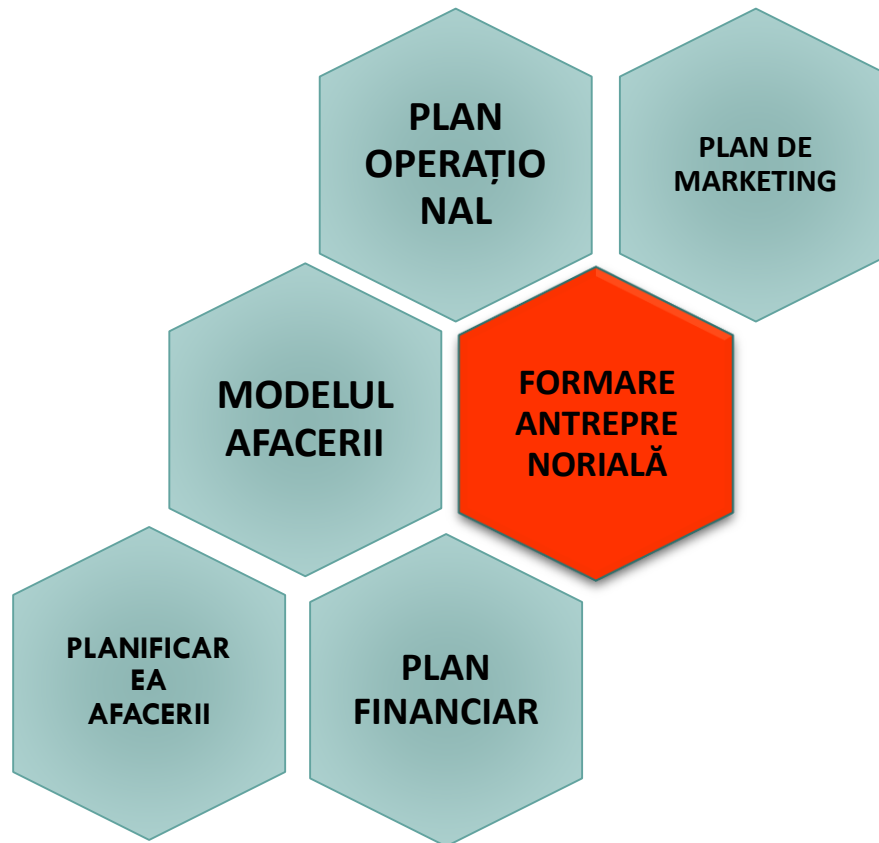


**AO Asociația pentru
Promovarea
Antreprenoriatului**

OBIECTIVE

- Familiarizarea cu procesul de planificare a afacerilor;
- Înțelegerea procesului de planificare a afacerii și a conținutului unui plan de afaceri;
- Importanța planificării afacerii;
- Elaborarea planului operațional, financiar și de marketing;
- Elaborarea planului de afaceri conform modelului Programului „Start pentru Tineri”.

PLANIFICAREA AFACERII



PLANIFICAREA AFACERII – ASPECTE GENERALE



Planul de afaceri - concept

Procesul de planificare

Structura planului de afaceri

PLANIFICAREA AFACERII – ASPECTE GENERALE

Înainte de a fi elaborat și folosit planul de afaceri trebuie înțeles corect;

Pentru aceasta vom aborda următoarele subiecte:

- Ce este un plan de afaceri?
- De ce trebuie să elaborăm un plan de afaceri?
- Ce reprezintă procesul de planificare a afacerii?
- Care este conținutul unui Plan de afaceri?

PLANUL DE AFACERI - CONCEPT

- Planul de afaceri este un document confidențial în care sunt scrise obiectivele și scopurile întreprinderii demonstrându-se în detalii modalitățile de realizare a acestora.
- Planul de afaceri nu are puterea juridică ca a unui contract!
- Planul de afaceri se modelează și se actualizează pe parcurs!



PLANUL DE AFACERI - CONCEPT

Planul de afaceri se bazează pe trei elemente:

- **Omul de afaceri** – își asumă conștient anumite riscuri și dorește să obțină un anumit profit;
- **Ideea de afacere** - anumite activități desfășurate de către omul de afaceri care consumă resurse, dar care generează profit;
- **Mediul de afaceri** – un mediu în care omul de afaceri își desfășoară activitățile sale.

PLANUL DE AFACERI - CONCEPT

DE CE ELABORĂM UN PLAN DE AFACERI?

- Pentru a stabili un plan de acțiune;
- Pentru a avea un instrument de gestiune;
- Pentru a obține un credit bancar;
- Pentru a atrage investiții;
- Pentru a aplica în cadrul unui proiect național sau regional și a câștiga un grant!!!



PROCESUL DE PLANIFICARE

Orice afacere parcurge încă din faza de concepere 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**

PROCESUL DE PLANIFICARE

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 – planul de acțiuni.**

PROCESUL DE PLANIFICARE

REȚINEȚI !!!

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

PROCESUL DE PLANIFICARE

DE CE TREBUIE SĂ ELABORĂM UN BUSINESS PLAN

- Pentru a deschide o companie
- Pentru a lua un împrumut
- Pentru a atrage investitori
- 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.



PROCESUL DE PLANIFICARE

DE CE TREBUIE SĂ ELABORĂM UN BUSINESS PLAN

Aceasta impune managementul să analizeze:

- Ideea afacerii
- Obiectivele întreprinderii
- Echipa managerială
- Produsul
- Strategia de marketing
- Concurenții
- Resursele și facilitățile
- Nevoile de capital pe termen lung și scurt

PROCESUL DE PLANIFICARE

- **Planificarea nu este un panaceu.** Ea nu permite echipei manageriale să evite luarea deciziilor. Totuși, poate ajuta prin identificarea clară a problemelor și a soluțiilor posibile.
- **Planificarea nu trebuie privită ca un răspuns rigid** la toate problemele firmei. Condițiile interne și externe se vor schimba și vor solicita o modificare a direcției de acțiune. Pentru corelarea acestor factori vor avea loc revizuirii periodice ale planului de afaceri.
- **Planificarea pune în evidență** calitățile oamenilor care o efectuează și o aplică.

PROCESUL DE PLANIFICARE

PROCESUL DE PLANIFICARE A FACERII

Planificarea afacerii este un proces repetitiv de identificare, culegere, analiză și interpretare a informațiilor legate de activitatea unei firme în scopul definirii misiunii, obiectivelor, strategiilor și planurilor de acțiune ale acesteia pentru o perioadă determinată.



PROCESUL DE PLANIFICARE

PLANIFICARE A AFACERI PRESUPUNE:

- a) **Culegerea informațiilor** despre firma, clienți ei, concurență, industrie, procesul de producție și operațiuni, personal, precum și informații financiar-contabile,
- b) **Analiza informațiilor** din toate punctele de vedere pentru a vedea cauza situației actuale, amenințările din interiorul firmei și oportunitățile din exteriorul ei,
- c) **Utilizarea** lor în activitatea viitoare pentru a obține un profit confortabil, de durată.

PROCESUL DE PLANIFICARE

REȚINEȚI!!!

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?

PROCESUL DE PLANIFICARE

TIPUL PLANULUI DE AFACERI

Determinarea tipului planului de afaceri depinde de prioritățile luate în considerație în procesul planificării și anume:

- Pentru dezvoltarea proprie (Operațională)
- Pentru a efectua un împrumut
- Pentru investitorul extern.



PLANUL DE AFACERI - STRUCTURA

REZUMAT

- 1. DESCRIEREA AFACERII**
- 2. PLANUL DE MARKETING**
- 3. PLANUL OPERAȚIONAL**
- 4. MANGERUL și PERSONALUL**
- 5. PLANUL FINANCIAR**

PLANUL DE AFACERI - STRUCTURA

ANEXE (recomandate)

Anexa 1. Prognoza privind profit și pierderi

Anexa 2. Prognoza privind fluxul mijloacelor bănești

Anexa 3. Necesarul pentru dotarea afacerii

Anexa 4. Bilanțul contabil

Anexa 5. Echipamente necesare (caracteristica, descriere, model)

Anexa 6. CV fondator

Anexa 7. Oferte ale furnizorilor

PLANUL DE AFACERI - STRUCTURA

PAGINA DE TITLU

servește drept copertă pentru planul de afaceri și conține informații cu privire la:

- denumirea completă a întreprinderii,
- adresa juridică,
- numărul de telefon, fax, e-mail,
- numele și prenumele directorului, semnătura lui,
- data (luna, anul) întocmirii planului de afaceri,
- trimitere la confidențialitatea informației.

CUPRINSUL

include compartimentele de bază ale planului de afaceri cu indicarea paginilor la care se află acestea, pentru a ușura găsirea informației necesare de către persoana cointerесată.

PLANUL DE AFACERI - STRUCTURA

REZUMATUL sau SUMARUL

Se elaborează după finalizarea întregului plan!!!

În ea se sumarizează și să evidențiază punctele cheie ale planului de afaceri!

Se recomandă ca sumarizarea să fie realizată cât mai simplu și concis posibil!

Va conține:

- Scopul elaborării planului de afaceri;
- Descrierea succintă a afacerii;
- Informația privind piața, produsul, personalul;
- Resursele financiare necesare pentru realizarea planului;
- Rezultatele economico-financiare așteptate.

PLANUL DE AFACERI - STRUCTURA

I. DESCRIEREA AFACERII

Informații cu privire la firma/companie:

Istoria companiei:

- Demararea activității/Cum și când a fost înființată? Cine sunt partenerii, fondatorii?
- In anumite situații se prezintă afacerea in locul companiei (de exemplu: daca încă nu ați înființat o firma)!

PLANUL DE AFACERI - STRUCTURA

Localizarea/Amplasarea Firmei

- Unde vă aflați sau doriți să vă aflați?
- Locul amplasării este atrăgător sau convenabil pentru clienții Dvs.? Prin ce?
- Este atrăgătoare clădirea în care vă aflați?
- Ce schimbări provoacă relațiile de piață și vor influența sau nu amplasarea ?
- Ce cheltuieli va necesita amplasarea pe viitor? (Alcătuți un buget de cheltuieli)
- Ce program de lucru utilizați?
- De ce credeți că această afacere are șanse de succes?
- Care sunt perspectivele de dezvoltare ale afacerii?

PLANUL DE AFACERI - STRUCTURA

DESCRIEREA AFACERII

- Misiune;
- Viziune;
- Scop;
- Obiective: pe termen scurt și mediu;
- Strategie;
- Plan de implementare a strategiei.



PLANUL DE AFACERI - STRUCTURA

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.

PLANUL DE AFACERI - STRUCTURA

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.

Viziunea descrie ceea ce dorește o companie să realizeze în termen lung (5-10 ani, sau mai mult) sau prezintă cum va arăta organizația în viitor.

Ideea de afaceri descrie baza existenței companiei:

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

PLANUL DE AFACERI - STRUCTURA

Exemplu de misiune și viziune:

- **A crea cea mai convingătoare companie auto din secolul 21, conducând tranziția lumii către vehicule electrice.**
- **Misiunea Tesla este de a accelera tranziția lumii către energia durabilă.**

PLANUL DE AFACERI - STRUCTURA

Obiectivele definesc activitățile companiei

Obiectivele trebuie să fie măsurabile, definite în timp și prioritizate (SMART).

Obiectivul este scopul (indicatorii-țintă) pe care tinde să-l atingă compania, cum sunt:

- 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 (a reduce pierderile materiale directe cu 5%, a spori productivitatea muncii cu 3% anual).

PLANUL DE AFACERI - STRUCTURA

II. PLANUL DE MARKETING

PLANUL DE AFACERI - STRUCTURA

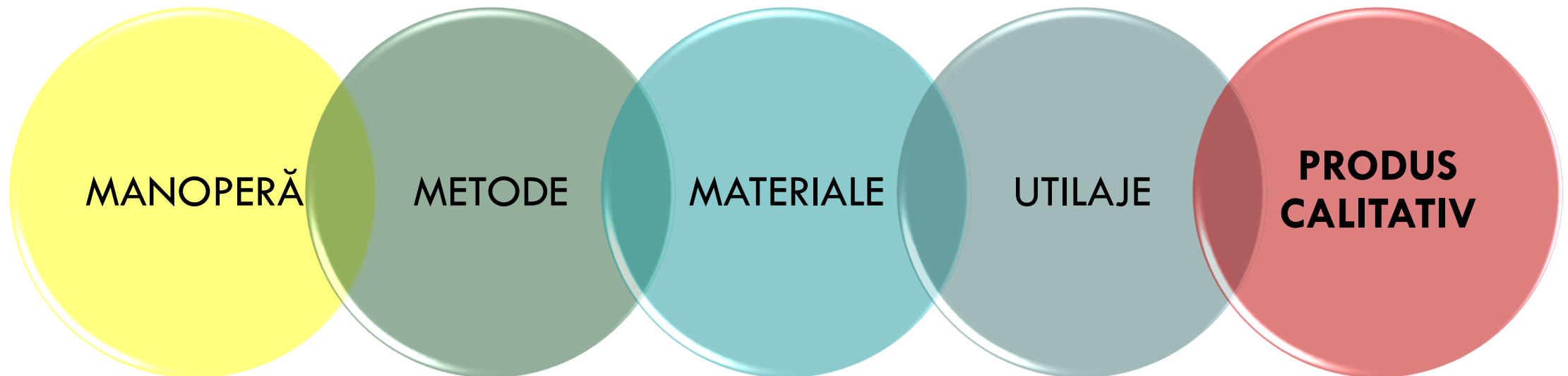
III. PLANUL OPERAȚIONAL PROCESUL DE PRODUCȚIE

- **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.**



PLANUL DE AFACERI - STRUCTURA

PROCESUL DE PRODUCȚIE – ASPECTE DE ANALIZĂ:



PLANUL DE AFACERI - STRUCTURA

IV. MANAGERUL ȘI ECHIPA

Aspecte abordate:

- Personalul angajat;
- Salarizare;
- Cum să asigurăm condiții de muncă echitabile.



PLANUL DE AFACERI - STRUCTURA

Managementul resurselor umane se preocupă de gestionarea celei mai importante categorii de resurse – oamenii!!!

-



PLANUL DE AFACERI - STRUCTURA

Angajații!!!

Criteriul - implicare în producție:

- Personal productiv;
- Personal neproductiv.

Criteriul - funcția deținută:

- Personal administrativ;
- Specialiștii;
- Funcționarii;
- Muncitorii (direct productivi și auxiliari).



PLANUL DE AFACERI - STRUCTURA

Procesul de conducere a personalului:

- **Planificarea personalului firmei;**
- **Analiza posturilor de muncă;**
- **Recrutarea și selecția personalului;**
- **Orientarea profesională și adaptarea personalului;**
- **Instruirea personalului firmei;**
- **Evaluarea performanțelor;**
- **Stabilirea recompenselor și a sistemului de salarizare;**
- **Dezvoltarea personalului și pregătirea managerilor;**
- **Managementul carierei.**

PLANUL DE AFACERI - STRUCTURA

MANAGEMENTUL RECOMPENSELOR:

Forme de salarizare:

- Salariu în regie;
- Salariu în acord;
- Salariu de funcție.



PLANUL DE AFACERI - STRUCTURA

Sistemul de management în întreprinderea mică!



PLANUL DE AFACERI - STRUCTURA

V. PLANUL FINANCIAR

PLANIFICAREA COSTURILOR

1. Costuri de înființare a firmei:

- Înregistrarea întreprinderii
- Autorizații/licențe

2. Costuri curente:

- Costuri materiale
- Costuri cu personalul (salarizare)
- Costuri indirecte
- Cheltuieli ale perioadei

PLANUL DE AFACERI - STRUCTURA

Servicii externe

- Contabilitate
- Consultanță fiscală
- Consultanță juridică
- Consultanță în management
- Consultanță IT
- Consultant PR

Costuri de spațiu

- Spațiu de birouri
- Spațiu de producție
- Spațiu de vânzări
- Spațiu de depozitare



PLANUL DE AFACERI - STRUCTURA

Costuri de investiții:

- clădiri
- echipamente
- mașini
- alte bunuri de capital

Costuri conexe Investiției:

- infrastructură
- apă
- gaz
- energie electrică
- canalizare
- drum de acces
- asigurarea normelor de protecție a muncii și a mediului

PLANUL DE AFACERI - STRUCTURA

PROGNOZELE FINANCIARE

A. Prognozele financiare vor fi la fel de simple sau complexe după cât de simplă sau complexă este însăși afacerea.

B. 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.



PLANUL DE AFACERI - STRUCTURA

CU CE ÎNCEP PROGNOZELE FINANCIARE?

După ce ați adunat informațiile necesare privind:

- afacerea
- piața
- clienții
- concurenții

Veți putea estima ce vânzări veți realiza în următorii 3-5 ani.

PLANUL DE AFACERI - STRUCTURA

PROGNOZE FINANCIARE

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

$$\text{VENITUL DIN VÂNZĂRI} - \text{COSTUL VÂNZĂRILOR} = \text{PROFITUL BRUT}$$

Costul vânzărilor include:

- costuri materiale directe
- costuri directe privind retribuirea muncii
- costuri indirecte

PLANUL DE AFACERI - STRUCTURA

DETERMINAREA PROFITULUI OPERAȚIONAL

Profit brut – cheltuielile perioadei = profit operațional

Pe lângă profitul operațional mai poate fi obținut:

Profit din activitatea neoperațională:

Profit din activitatea de investiții;

Profit din activitatea financiară.

Profitul activității operaționale + profitul activității neoperaționale = Profitul perioadei până la impozitare

PLANUL DE AFACERI - STRUCTURA

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.**

PLANUL DE AFACERI - STRUCTURA

IMPORTANȚA FLUXULUI DE NUMERAR

- Cea mai importantă problemă pe care trebuie s-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.

PLANUL DE AFACERI - STRUCTURA

FLUXUL DE NUMERAR FURNIZEAZĂ O PROIECȚIE A URMĂTOARELOR DATE:

- **Disponibilul bănesc la începutul perioadei la care se referă (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.**

PLANUL DE AFACERI - STRUCTURA

BILANȚUL

Bilanțul este o situație financiar-contabilă 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 trebuie să fie în permanență egale.

ACTIV = PASIV

sau

Mijloace economice = Surse proprii + Surse atrase

PLANUL DE AFACERI - STRUCTURA

PRAGUL DE RENTABILITATE

Pragul de rentabilitate este considerat punctul mort sau punctul de la care firma începe să acumuleze profit.

$$\text{Pragul de rentabilitate} = \text{Venituri totale} - \text{costuri totale} = 0$$

Analiza pragului de rentabilitate arată cât trebuie să vindeți pentru a vă acoperi toate cheltuielile

PLANUL DE AFACERI - STRUCTURA

INDICATORII FINANCIARI

I. Indicatorii financiari constituie instrumente de analiză ce asigură o mai bună înțelegere a rezultatelor și poziției financiare a unei firme, precum și modul în care patrimoniul a fost folosit

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

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



PLANUL DE AFACERI - STRUCTURA

RISURILE ÎN ACTIVITATEA ANTREPRENORIALĂ

Analiza de risc cuprinde determinarea riscurilor activității viitoare:



- factori posibili de risc;
- cuantificarea factorilor de risc;
- și impactul lor asupra cheltuielilor și veniturilor viitoare).

PLANUL DE AFACERI - STRUCTURA

Planul de acțiuni este o cale organizată de analiză a afacerii Dvs și luarea deciziilor cum de îmbunătățit aceasta.

Fiecare acțiune este numită punct de reper. Anume aici planul de afaceri devine un plan real, cu activități specifice și măsurabile, în loc de un simplu document.

Propuneți cât mai multe puncte de reper și cât mai concrete.

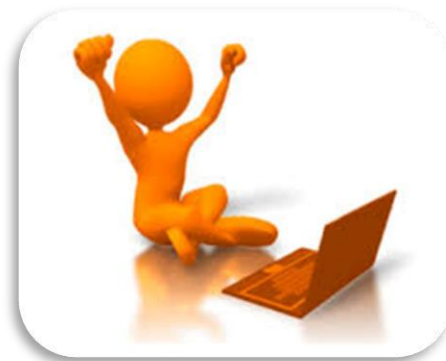
Dați-i fiecărui punct de reper o denumire, numiți persoana responsabilă, data realizării și bugetul.

Asigurați-vă că toată lumea cunoaște că planul va fi urmărit și comparat cu rezultatele actuale. Dacă nu urmăriți aceasta, atunci planul nu va fi implementat.

PLANUL DE AFACERI - STRUCTURA

ANEXELE

**Pentru ca planul de afaceri să fie succint și ușor de studiat se recomandă:
Ca toate datele, calculele și detaliile să fie prezentate în anexe;
În textul principal să se facă trimiteri clare la aceste informații.**



PLANUL DE AFACERI - STRUCTURA

REVIZUIREA PLANULUI

Analiza SWOT care va reflecta:

Punctele tari și slabe ale resurselor interne.

- **Punctele tari pentru a fi utilizate în viitor**
- **Punctele slabe pentru a fi înlăturate în viitor: Ce poate fi schimbat sau îmbunătățit în fiecare resursă.**

Oportunitățile și amenințările pieței.

- **Prioritatea piețelor potențiale și segmentelor de consumatori în atingerea obiectivelor**
- **Prioritatea produselor potențiale în atingerea obiectivelor**
- **Prioritatea politicilor mixului de marketing viitoare în atingerea obiectivelor**

ANALIZA SWOT



PLANUL DE AFACERI - STRUCTURA

REȚINEȚI!!!

**Elaborarea unui plan de afaceri bun cere efort de gândire și timp;
Avantajele pe care le aduce folosirea lui în relațiile de afaceri și în
conducerea propriu zisă a acestea compensează pe deplin aceste
eforturi.**

