

Planificarea afacerii



Formator-consultant Angela Graur

Ce reprezintă un plan de afaceri?

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



Planul de afaceri se bazează pe trei elemente

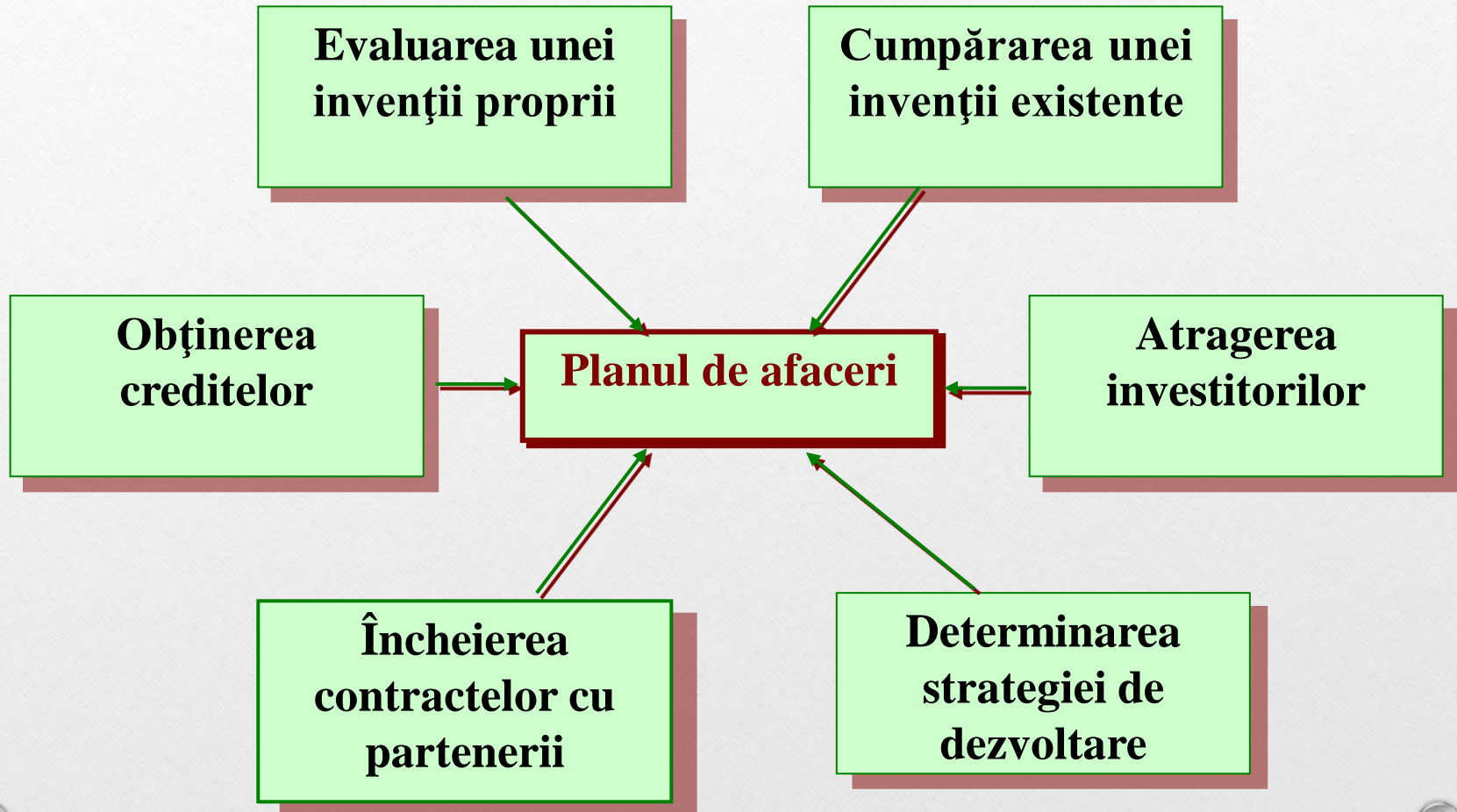
- Întreprinzătorul– își asumă conștient anumite riscuri și dorește să obțină un anumit profit;
- Ideea dezvoltată în afacere - anumite activități desfășurate de către întreprinzător care generează profit;
- Mediul de afaceri – un mediu în care întreprinzătorul își desfășoară activitățile.

De ce este necesar de a elabora un plan de afaceri?

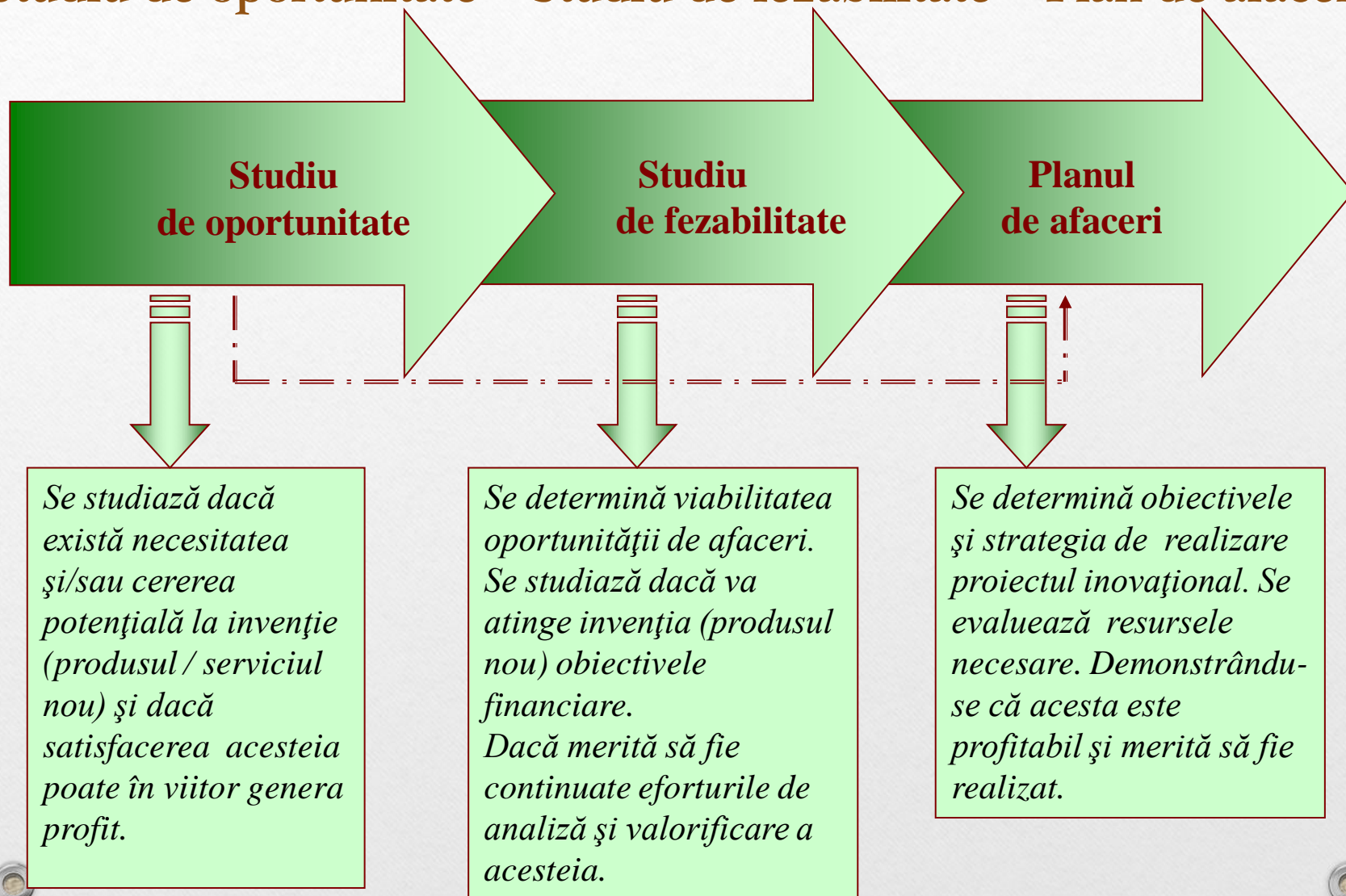
- pentru a stabili un plan de acțiune
- pentru a avea un instrument de gestiune
- pentru a obținerea un credit bancar
- pentru a atrage investiții



Scopurile elaborării planului de afaceri



Studiu de oportunitate – Studiu de fezabilitate – Plan de afaceri



Planul de afaceri trebuie permanent actualizat

- Modalitatea logică a planului de afaceri este următoarea:

PLAN – ACȚIUNE – EVALUARE – PLAN

- planificați ce doriți să realizați;
- după o anumită perioadă evaluați ce ați realizat, comparând cu ceea ce v-ați propus să realizați;
- analizați cauzele abaterilor eventuale;
- căutați căile de remediere a neîmplinirilor;
- adaptați planul la noile condiții apărute.

Planificarea afacerii presupune:

- a) **Culegerea informațiilor** despre firmă, clienți, 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.

Colectarea informațiilor

Pentru un plan de afaceri viabil, trebuie de cunoscut:

- **Afacerea** – ce se face sau ce se dorește să se facă.
- **Piața** – căror clienți se adresează, unde sunt aceștia, ce doresc ei, cine este concurența.
- **Finanțele** – pot fi satisfăcute cerințele clienților potențiali și se poate obține profit?

Colectarea informației

Surse interne

Bilanțul contabil

Raportul despre venituri

Raportul despre mișcarea
mijloacelor bănești

Activele și infrastructura

Informații despre resursele
umane

Surse externe

Legislația

Programe de stat

Date statistice, Anuare
statistice

Internet

Tendențele în vânzări

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.**



În planul de afaceri, de regulă, se găsește răspunsul la următoarele întrebări:

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

Sugestii privind organizarea informațiilor

- Planul trebuie să fie cuprinzător și concis, scris cu un limbaj clar, simplu.
- Ideile trebuie organizate în capitole distincte, care să se refere la aspecte specifice.
- Detaliile tehnice și alte materiale ajutătoare trebuie introduse în anexe, astfel încât acesta să fie adaptat necesităților pentru care a fost elaborat.
- Planul poate fi simplu sau complex, important este ca acesta să fie adaptat necesităților pentru care a fost elaborat.
- Nu există o rețetă unică de prezentare a planului de afaceri.

Rețineți!

La elaborarea unui plan de afaceri trebuie:

- să vă porniți de la UNDE VĂ AFLAȚI ACUM;
- să stabiliți UNDE DORIȚI SĂ AJUNGEȚI peste –
să spunem -3 ani.
- Apoi construiți un plan ca să ajungeți acolo.

Clarificarea strategiei

Pentru a clarifica noțiunea de strategie este necesar de răspuns 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 ?
- Unde se dorește să se ajungă într-un interval de 3-5 ani. (se fixează obiective cuantificabile)
- Care sunt punctele forte care vor asigura succesul ?
 - Pregătirea profesionistă
 - Capital
 - Relații
 - Cunoașterea pieței
- Există un consens între asociați referitor la problemele mai sus menționate?

Structura planului de afaceri

Reguli generale

- Planul de afaceri nu are o structură strict determinată;
- În dependență de situații și scopuri concrete pot fi introduse sau omise careva capitole;
- La planul de afaceri se anexează anumite formulare cu calcule concrete, care confirmă realitatea lui.

Sumarul

1.Descrierea ideii

1.1 Descrierea întreprinderii și activității desfășurate

1.2 Scopul și obiectivele afacerii

1.3 Analiza SWOT

1.4 Strategia afacerii

1.5 Descrierea produsului /serviciului

2. Planul de marketing

2.1 Piața și consumatorii

2.2 Concurenții

2.3 Plasamentul și distribuirea

2.4 Politica de preț

2.5 Promovarea

3 Planul operațional

3.1 Descrierea procesului tehnologic

3.2 Schema fizică

3.3 Necesarul de spatiu, echipament, consumabile și costurile acestor

3.4 Furnizorii

4. Necesarul de resurse umane

4.1 Structura organizatorică

4.2 Necesarul de resurse umane și remunerarea lor

5 .Planul de finanțare

5.1 Cheltuieli de lansare a afacerii

5.3 Prognoza veniturilor și cheltuielilor

5.3 Fluxul mijloacelor bănești

5.4 Raportul privind rezultatul financiar

PAGINA DE TITLU

servește drept copertă pentru planul de afaceri și conține informații privind:

- 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 cointereseată.

REZUMATUL

- Reprezintă un mini plan de afaceri, care include informația de bază privind ideea de afaceri sau afacerea.
- Evidențiază factorii de succes
- Demonstrează cum va funcționa conceptul de afaceri
 - oferă un rezumat clar, concis și complet al afacerii
 - este necesar să fie scris într-un ton pozitiv
 - să poată fi citit în mai puțin de 5 minute

1. DESCRIEREA AFACERII ȘI OBIECTIVELE

- date privind înregistrarea întreprinderii,
- forma organizatorică,
- fondatorii,
- domeniul de activitate,
- scopul și obiectivele
- analiza SWOT,
- factorii de succes

Scopul

Obiectivele

Formularea scopului poate fi legat de:

- Diversificarea gamei de servicii
- Extinderea ariei geografice
- Creșterea cifrei de afaceri
- Export
- Modernizarea procesului tehnologic

- Concrete
- Orientate în timp
- Măsurabile
- Reale
- Flexibile

Regula SMART

Specific

Exacte

Measurable

Măsurabile

Achievable

Realizabile

Result oriented

Orientate spre rezultat

Time related

Raportate la timp

Analiza SWOT

- PUNCTE FORTE,
PUNCTE SLABE;
- OPORTUNITĂȚI,
PERICOLE



Analiza SWOT

<p>Matricea SWOT</p>	<p>S Lista punctelor tari</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p>	<p>W Lista punctelor slabe</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p>
<p>O Lista oportunităților</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p>	<p>I SO max. - max. <i>Folosirea punctelor tari pentru a obține avantaje din oportunități</i></p>	<p>III min. - max. <i>Depășirea punctelor slabe pentru a obține avantaje din oportunități</i></p>
<p>T Lista pericolelor</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p>	<p>II ST max. - min. <i>Folosire punctelor tari pentru a evita pericolele</i></p>	<p>IV WT min. - min. <i>Minimizarea punctelor slabe pentru a evita pericolele</i></p>

PRODUSUL sau SERVICIUL

- principalele caracteristici / performanțe tehnico-economice și de calitate ale produsului sau serviciului creat în urma realizării proiectului inovațional (dimensiunea, componența, parametrii etc.) ;
- descrierea succintă a tehnologiilor aplicate;
- evaluarea avantajelor acestora în comparație cu produsele sau serviciile existente pe piață. Caracteristica necesităților utilizatorilor care le satisface noul produs sau serviciu;
- descrierea acțiunilor întreprinse pentru protejarea invenției de la copierea acestuia de către concurenți (brevetarea, măsuri privind păstrarea secretului comercial, etc.).
- informația privind protecția proprietății intelectuale (brevet, certificat, numărul, termenul de valabilitate, țara care la liberat, autorul și deținătorul etc.).

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.

Strategia prețurilor

- **orientarea după costuri** - poate fi aplicată în cazul când concurența lipsește sau este neînsemnată, întreprinderea având posibilitatea să-și maximizeze profitul.
- **orientarea după cerere** - se recomandă a fi aplicată pentru întreprinderile care dețin o poziție dominantă în domeniul respectiv sau în cazul unei piețe nesaturate.
- **orientarea după concurenți** - când există o concurență puternică pe piață.
- **smântânire** - prevede ca prețul să fie stabilit la cel mai înalt nivel acceptat de consumatori. Se recomandă aplicarea acesteia în cazul când nu există concurenți la produsul dat, piața este mică, iar produsele au un înalt grad de noutate satisfăcând nevoile de consum complet noi.
- **penetrare sau de pătrundere** - întreprinderea la momentul lansării produsului pe piață propune un preț mic pentru a atrage un număr mare de cumpărători și a împiedica pătrunderea pe piață a altor competitori.

Distribuția și vânzarea produselor

- vânzarea directă consumatorilor
- vânzarea cu ridicata
- vânzarea cu amănuntul (prin intermediul propriilor magazine sau rețea de comerț)

Planul de marketing

- **Aveți o strategie de produs ?**
 - Ce necesitate satisface produsul (nevoie vitală sau capriciu, modă)?
- **Aveți stabilită o politică de distribuție ?**
 - În ce mod este comercializat/prestat produsul/serviciul (la client, prin intermediari...)
- **Aveți o politică de preț și condiții de plată ?**
 - la ce preț/tarif va fi comercializat (ce costuri va implica și cit de profitabil va fi)?
- **V-ați gândit la o politică de imagine, de comunicare cu piața?**
 - cum află cumpărătorul (clientul) de produsul/serviciul Dvs (reclamă, promovare)?

Piața și consumatorii

- caracteristicile pieței, structura și mărimea pieței,
- cota pe piață a întreprinderii,
- clienții
- analiza necesităților consumatorilor,
- politica de preț,
- canalele de distribuire,
- promovarea produsului sau serviciului

Clienții

- cine sunt cumpărătorii produselor sau serviciilor,
- firme sau persoane fizice,
- ce factori îi determină să cumpere produsul sau serviciul pe care-l oferiți,
- care este frecvența de cumpărare,
- ce preț sunt dispuși să plătească,
- câți bani cheltuie de obicei,
- ce caracteristici ale produsului îi determină pe beneficiari să procure produsul,
- de ce credeți că vor procura produsele/serviciile dumneavoastră,
- puterea de cumpărare a clientului,
- există un plan de acțiune pentru atragerea clienților.

Concurenții

- 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...

Analiza comparativă a concurenților

Indicatorii	Întreprin d. Dvs.	Întreprinderile concurrente			
		A	B	C	D
Asortimentul					
Calitatea					
Prețul					
Amplasarea					
Deservirea					
Alte					

Promovarea afacerii

- Ce mijloace de promovare a produsului vor fi utilizate (on-line, off-line)
- Ce tip de reclamă se va folosi.
- Bugetul de promovare (costurile pentru promovare).

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 cheltuieli va necesita amplasarea pe viitor? (Alcătuți un buget de cheltuieli)

MANAGEMENTUL ȘI PERSONALUL

- Echipa managerială și caracteristicile acesteia
- Structura organizatorică
- Necesarul de personal

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?

Planul financiar.

Ce prezintă planul financiar?

- O generalizare a celorlalte compartimente a planului de afaceri, exprimată în valoare;
- Compartimentul-cheie a planului de afaceri;

Ce trebuie să includă un plan financiar?

1. Cheltuielile de lansare (investiții);
2. Prognoza veniturilor;
3. Prognoza cheltuielilor;
4. Fluxul mijloacelor bănești;
5. Rezultatul financiar;

Cheltuieli de lansare

1

- De câți bani avem nevoie pentru a începe afacerea?

2

- De unde de obținut suma necesară de bani?

3

- Cum de calculat suma inițială de bani necesară pentru afacerea proprie?

4

- Care sunt sursele posibile de finanțare a afacerii?

Anexe

- Copia certificatului de înregistrare a întreprinderii.
- Scrisori de recomandare sau de garantare
- Pliante (broșuri) ce descriu produsul
- Rezumatul testării produselor
- Curriculum Vitae
- Bilanțurile pe anii precedenți

**”Cheia succesului
e în mâinile dumneavoastră,,**

