



# **Modulul: Planul de afaceri – proiectarea activităților pentru lansarea și dezvoltarea afacerii**

# Obiectivul instruirilor este oferirea

1. Suportului informațional în domeniul lansării și dezvoltării afacerii;
2. Formarea abilităților manageriale ale participanților;
3. Conștientizarea faptului cum activează o întreprindere și care sunt pașii primari care trebuie să îi realizeze;
4. Dezvoltarea abilităților pentru pregătirea unui plan de afaceri pentru Programul din cadrul căruia se solicită suport financiar bine argumentat și financiar justificat

# Agenda cursului de instruire:

- ▶ Stabilirea obiectivelor de dezvoltare strategică și a activităților;
- ▶ Resursele necesare pentru atingerea obiectivelor, realizarea activităților;
- ▶ Echipa și stabilirea rolurilor;
- ▶ Diagrama Grantt

# PLANIFICAREA AFACERII



# PLANIFICAREA AFACERII – ASPECTE GENERALE

Planul de afaceri - concept

Procesul de planificare

Structura planului de afacere

# PROCESUL DE PLANIFICARE

## **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

## 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.

## 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 sa 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 revizuri periodice ale planului de afaceri.

# PROCESUL DE PLANIFICARE

- ▶ **Planificarea pune in evidenta** calitățile managerilor care o efectuează și o aplică.
- ▶ **Planificarea afacerii** este un proces repetitiv de identificare, culegere, analiză și interpretare a informațiilor legate de activitatea unei firme in scopul definirii misiunii, obiectivelor, strategiilor si planurilor de acțiune ale acesteia pentru o perioada determinata.

## OBJECTIVE SMART

<b>S</b> PECIFIC	Ce rezultat vreau să obțin?
<b>M</b> ĂSURABIL	Cum măsoar rezultatele pe care vreau să le obțin?
<b>A</b> BORDABIL	Este obiectivul meu realist?
<b>R</b> ELEVANT	Merită să ating acest obiectiv?
<b>T</b> IME BOUND	În cât timp vreau să ating acest obiectiv?

# Exemple de obiective:

**Obiectivul este scopul** (indicatorii-țintă) pe care tinde să-l atingă compania 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).

## Exemplu de Obiective SMART Business / Vanzari

- Cresterea cifrei de afacere cu 20% prin extinderea echipei de vanzari cu doi oameni pana la finalul anului, tinand cont ca exista loc de crestere a cotei de piata detinuta de firma.
- ▶ **S**pecific = Cresterea cifrei de afacere
- ▶ **M**asurabil = cu 20%
- ▶ **A**ccesibil = extinderea echipei de vanzari cu doi oameni
- ▶ **R**ealizabil = exista loc de crestere a cotei de piata detinuta de firma
- ▶ **T**imp / Incadrat in timp = pana la finalul anului

# Marketing digital

- ▶ **Exemplu:** Creșterea numărului de contacte lunare cu +20%, în șase luni de la lansarea website-ului cu ajutorul unei campanii de cautare Google Ads alocand gradual un buget de X EURO.
- ▶ **Specific** = Creșterea numărului de contacte lunare
- ▶ **Masurabil** = cu 20%
- ▶ **Accesibil** = lansarea website-ului / cu ajutorul unei campanii de cautare Google Ads
- ▶ **Realizabil** = alocand gradual un buget de X EURO
- ▶ **Timp / Incadrat in timp** = în șase luni de la lansarea website-ului

## II. PLANUL DE MARKETING

- ▶ **Planul de marketing** este o strategie detaliată a modului în care efortul depus de marketingul unui produs sau serviciu este răsplătit financiar.

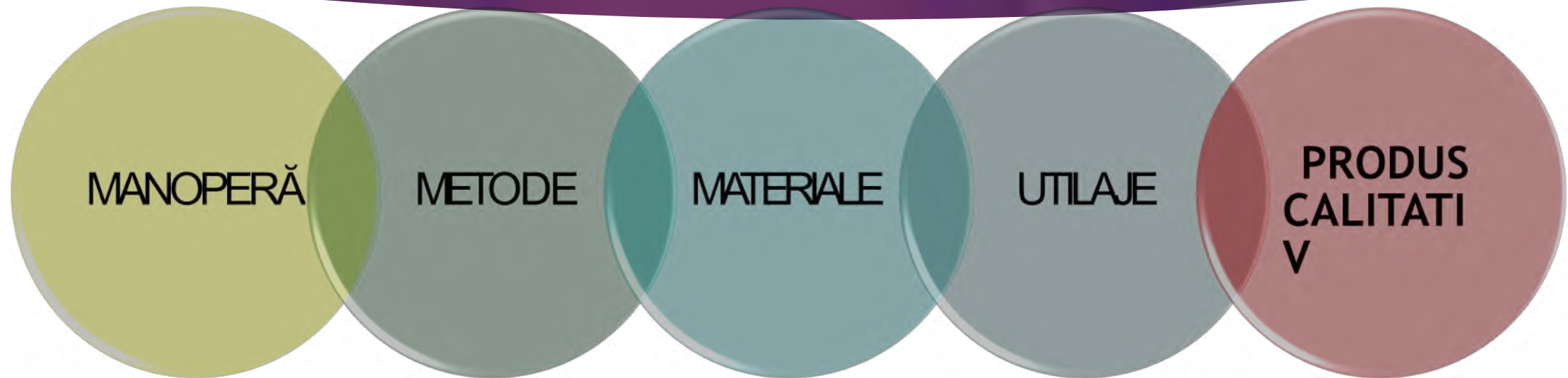


## II. PLANUL DE MARKETING

- **Un plan de marketing inteligent** va lua în calcul elemente importante precum costuri de distribuție, costuri de producție, cheltuieli de publicitate, precum și orice alte cheltuieli referitoare la identificarea și promovarea produselor respective consumatorilor de pe piețele vizate.
- **Planul de marketing** se poate concentra pe strategiile referitoare la o perioadă de 12 luni, din anul calendaristic următor, sau se poate întinde de la 3 până la 5 ani.



## PROCESUL DE PRODUCȚIE – ASPECTE DE ANALIZĂ:



## IV. MANAGERUL ȘI ECHIPA

### Aspecte abordate:

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



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



# Managementul resurselor umane

**Angajații!!!**

**Criteriul - implicare în producție:**

- Personal productiv;
- Personal neproductiv.

**Criteriul - funcția deținută:**

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

# Managementul resurselor umane

- ▶ 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.

# MANAGEMENTUL RECOMPENSELOR:

- Forme de salarizare:
  - ▶ Salariu în regie;
  - ▶ Salariu în acord;
  - ▶ Salariu de funcție.



# PLANUL DE AFACERI - STRUCTURA

- ▶ Sistemul de management în întreprinderea mică!



# 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.



# 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

# 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.

# INDICATORII FINANCIARI

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

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



# 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 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.

# ANALIZA SWOT



# Ce este diagrama Gantt?

- ▶ Graficul Gantt este o metodă des întâlnită în managementul proiectelor. Aceasta se prezintă sub forma unei diagrame cu bare orizontale care ilustrează activitățile dintr-un anumit proiect, desfășurate în timp, indicând perioada de începere și de finalizare, precum și durata acestor activități. De asemenea, într-o schemă Gantt pot fi menționate și persoanele responsabile pentru îndeplinirea sarcinilor. Diagrama Gantt a fost inventată de către inginerul și sociologul de origine americană Henry Laurence Gantt în anul 1917. Gantt a desenat graficul care îi poartă numele între anii 1910-1915, pentru a programa producția la o companie din SUA.
- ▶ Actual și încă foarte eficient, graficul Gantt reprezintă în esență un calendar al activităților ce urmează să fie implementate într-un proiect, activități ce se colorează cu o bară continuă, sarcină cu sarcină. Cunoscută și sub denumirea de *Bar Chart*, schema Gantt a fost probată în repetate rânduri din 1917 încoace și încă a rămas la fel de relevantă pentru planificarea proiectelor și urmărirea progresului acestora.

# Rolul diagramei Gantt în managementul de proiect

- ▶ Un proiect se definește ca o acțiune amplă menită să atingă un scop bine definit. Principalele caracteristici ale acestuia sunt obiectivul, care neapărat trebuie să fie SMART, activitățile și sarcinile, corelate logic și tehnologic, și procesul prin care se stabilesc etapele proiectului și ordinea de execuție a acestora. În toată schema, componenta “timp” este critică, pentru că degeaba știi ce vrei să faci, dacă nu poți să determini și în cât timp vei realiza ceea ce ți-ai propus.
- ▶ În acest sens, un grafic Gantt va permite evidențierea grafică a activităților desfășurate, bugetului alocat implementării proiectului și orizontului de timp estimat pentru îndeplinirea sarcinilor.
- ▶ Schema Gantt ilustrează foarte clar stadiul unui proiect, cu ajutorul său fiind obținute informații despre timpul alocat sarcinilor și eventualele depășiri de termen. Este un instrument de analiză și planificare, accesibil, care prezintă timpii de început și de încheiere, dar și durata activităților. Un grafic Gantt ajută la rezolvarea interdependenței temporale a sarcinilor, înțelegerea și urmărirea proiectului deoarece multe activități se desfășoară concomitent și deseori trebuie să preceadă activități ulterioare.



# Când trebuie realizată diagrama Gantt?

- ▶ Graficul Gantt de realizare a etapelor și activităților unui proiect poate fi întocmit în următoarele situații:
  - Pentru planificarea sau monitorizarea tuturor activităților dintr-un proiect,
  - Pentru a comunica planul sau stadiul în care se află un proiect,
  - Pentru obținerea unei imagini de ansamblu a suprapunerii activităților din proiect,
  - Pentru a demonstra că anumite sarcini depind de îndeplinirea sarcinilor anterioare,
  - Pentru a instrui la un nivel înalt secvența și durata sarcinilor sau proceselor specifice ale unui proiect de construcție,
  - Pentru gestionarea proiectului și eliminarea problemelor de programare.

# Cum se realizează diagrama Gantt?

- ▶ Diagrama Gantt este un instrument frecvent utilizat în managementul proiectelor întrucât ajută la planificarea activităților și urmărirea progresului. Este o matrice simplă, ușor de realizat, construită cu o axă orizontală ce reprezintă durata totală a timpului pentru un proiect (ore, zile, săptămâni, luni) și o axă verticală ce evidențiază sarcinile care alcătuiesc respectivul proiect. Pe lângă cele două axe, schema Gantt conține și o zonă grafică cu bare orizontale pentru fiecare activitate ce conectează simbolurile, timpii de început și de încheiere. Un grafic Gantt poate fi realizat pe o foaie de hârtie, în programele Excel, Word sau PowerPoint ori într-un soft specific managementului de proiect, de exemplu Microsoft Project.

# Iată care sunt etapele de întocmire a diagramei Gantt:

1. Stabilește și enumeră activitățile care trebuie efectuate pentru a realiza proiectul. Identifică durata de timp necesară pentru fiecare sarcină în parte și stabilește succesiunea activităților. De asemenea, determină dacă există jaloane-cheie (*milestones*), adică evenimente semnificative în desfășurarea proiectului.
2. Stabilește și enumeră activitățile care trebuie efectuate pentru a realiza proiectul. Identifică durata de timp necesară pentru fiecare sarcină în parte și stabilește succesiunea activităților. De asemenea, determină dacă există jaloane-cheie (*milestones*), adică evenimente semnificative în desfășurarea proiectului.
3. Desenează o axă orizontală a timpului în partea superioară a paginii. Alege unitatea de timp potrivită pentru proiect: ore, zile, săptămâni sau luni, cu diviziuni egale ale unității de timp.
4. În partea stângă notează succesiv, pe orizontală, fiecare activitate din cadrul proiectului în ordinea cronologică a efectuării ei și jaloanele identificate. Pentru evenimentele care au loc punctual se desenează un romb în dreptul zilei/săptămânii când trebuie să aibă loc, iar pentru activitățile cu durată mai mare de timp se desenează o bară de-a lungul intervalului necesar. Ambele forme vor avea doar contur deocamdată, nu vor fi umplute.
5. Pe măsură ce planul înaintează, se umplu romburile și barele desenate anterior pentru a se indica finalizarea activităților. Dacă sunt și activități în curs de desfășurare, atunci se estimează cât s-a parcurs din acestea și se va umple doar cantitatea corespunzătoare din bară.

# Exemplu de diagramă Gantt

- ▶ Schema Gantt presupune determinarea activităților proiectului, estimarea duratei de timp și planificarea sarcinilor. Un exemplu de grafic Gantt poate fi construirea unui spital sau implementarea unui soft pentru evidența pacienților în domeniul sănătății. Acest instrument este perfect pentru managementul proiectelor, așa că poate fi utilizat în aproape orice domeniu de activitate.
- ▶ Să presupunem că o firmă de amenajări interioare urmează să renoveze un apartament pe care proprietarul abia l-a cumpărat. În primul rând trebuie să definim activitățile ce vor fi realizate în imobil, să stabilim durata de timp necesară pentru fiecare în parte, succesiunea sarcinilor și persoanele responsabile pentru îndeplinirea acestora.

Iată un exemplu de diagramă Gantt foarte simplu și ușor de efectuat:

Activități	Săptămâna 1	Săptămâna 2	Săptămâna 3	Săptămâna 4	Săptămâna 5
Mutarea mobilierului	■				
Curățarea pereților	■	■			
Curățarea pardoselii	■	■			
Montarea parchetului			■		
Văruirea pereților			■	■	
Curățenia generală	■			■	
Amplasarea mobilierului					■