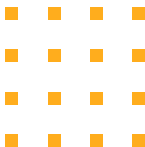
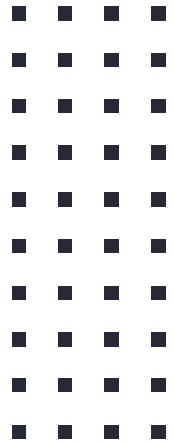




De la idee la afacere



Planul de Afaceri privind activitatea unei afaceri sociale



Lucia UȘURELU

- ❑ Consultant, Trainer, Coacher, Mentor
- ❑ și Fondator la ProEntranse- servicii de consultant pentru companii si antreprenori
- ❑ Consultant financiar de peste 21 ani
- ❑ Consultant în peste 60 de firme din Moldova și România



Subiectele modului:

1. Planificarea strategică și operațională a întreprinderii sociale;
2. Organizarea întreprinderii sociale;
3. Managementul incluziv al resurselor umane;
4. Coordonarea și monitorizarea activităților întreprinderii sociale,
5. Evaluarea și raportarea performanței economico-financiare, sociale și de mediu a întreprinderilor sociale
6. Analizarea mediului extern de piață.
7. Studiu de caz
8. Întrebări și Răspunsuri

Planificarea strategică și operațională a întreprinderii sociale;

- Conceptul de întreprindere socială este un concept dificil iar orice interpretare implică dificultăți care, pe scurt, se reflectă în : Semnificația și sinteza diferită a așa-numitului sector terțiar în diverse țări, referindu-se la distincția conceptelor de «întreprindere socială» și de «întreprindere socială de coaliție (Social Enterprise Coalition),»
- Rădăcinile distincțiilor care se reflectă în abordările conceptelor de economie socială, (abordarea franceză-europeană și nordamericană) care sunt întâlnite cu termeni diferiți, cum ar fi cel de economie alternativă, economie de solidaritate și economie socială de piață. În formele instituționalizate sau informale, asociații și rețele autoorganizate



1. Organizarea întreprinderii sociale;

Caracteristicile întreprinderilor din sectorul economiei sociale sunt:

- apartenența la sectorul privat;
- autonomia de gestiune și independența față de autoritățile publice;
- adeziunea voluntară și deschisă a membrilor la principiile care guvernează activitatea organizației;
- controlul democratic exercitat de membri;
- mobilizarea celei mai mari părți a excedentului pentru atingerea obiectivelor de dezvoltare durabilă, pentru furnizarea de servicii membrilor în conformitate cu interesul general;
- susținerea de către autoritățile publice a organizațiilor economice create în scopul utilității sociale prin crearea unor condiții politice, legislative și operaționale specifice.

1. Organizarea întreprinderii sociale;

- sprijin pentru înființarea de noi întreprinderi sociale și dezvoltarea celor existente, inclusiv acordarea de sprijin financiar sub forma micro-granturilor pentru înființare și a granturilor pentru dezvoltare;
- crearea și consolidarea parteneriatelor cu actorii relevanți de pe piața muncii, din sistemul de învățământ/de asistență medicală/de asistență socială/servicii de ocupare sau din administrația locală/centrală în vederea creșterii implicării în furnizarea de servicii pentru grupurile vulnerabile;
- crearea unor rețele de sprijin și de cooperare, stabilirea de parteneriate, pentru diseminarea de bune practici și informații, activități de consolidare a capacității și transferul de know-how cu alte comunități și cu actorii relevanți la nivel de țară sau din alte state membre;

1. Organizarea întreprinderii sociale;

- accesibilizarea locurilor de muncă în vederea desfășurării activității în cadrul întreprinderilor sociale de inserție;
- dezvoltarea instrumentelor pentru o mai bună cunoaștere a sectorului și îmbunătățirea vizibilității economiei sociale, inclusiv inițiative de promovare a mărcii sociale și de conștientizare a formelor specifice de acțiune ale economiei sociale;
- dezvoltarea unor soluții de finanțare avantajoase pentru finanțare de tip *seed* dedicate întreprinderilor sociale, finanțare participativă pentru portofolii de întreprinderi aflate în faza de start-up – *crowdfunding*, atragerea de donatori, investitori și alți parteneri.

1. Organizarea întreprinderii sociale;

Etapele de implementare

- Activitățile specifice sprijinite în cadrul apelului sunt structurate sub forma unei scheme pentru entități ale economiei sociale, care presupune parcurgerea a două etape de implementare:
- etapa I – sprijin pentru înființarea de noi întreprinderi sociale (maximum 12 luni)
- și etapa a II-a – implementarea planurilor de afaceri și monitorizarea funcționării întreprinderilor de acest tip (maximum 24 de luni).



1. Organizarea întreprinderii sociale;

Etapă I – Sprijin pentru înființarea de noi întreprinderi sociale.

În această fază, beneficiarul contractului de finanțare are obligația de a desfășura acțiuni de sprijin pentru înființarea de noi întreprinderi sociale pentru persoane care doresc să înființeze astfel de întreprinderi.

Acțiunile de sprijin se referă la formare profesională, consiliere în domeniul antreprenoriatului, identificarea de piețe de desfacere, dezvoltarea capacității și abilităților în diferite domenii.



1. Organizarea întreprinderii sociale;

În cadrul acestei etape, beneficiarul contractului de finanțare are obligația de a derula cel puțin **următoarele activități**:

- informarea publicului cu privire la acțiunile derulate în cadrul proiectului, cu accent pe oportunitățile oferite și principalele condiții pentru a beneficia de acestea;
- selectarea grupului-țintă care va participa la acțiunile de sprijin organizate;
- derularea unui program de formare antreprenorială specifică în conformitate cu standardele existente pentru ocupațiile specifice sectorului economiei sociale, și anume antreprenor în economia socială și manager de întreprindere socială.

1. Organizarea întreprinderii sociale;

- alte activități de sprijin oferite în vederea înființării de întreprinderi sociale. În cadrul acestei acțiuni pot fi organizate alte activități de formare profesională (cursuri de perfecționare sau de specializare în domenii relevante pentru antreprenoriatul social), justificate prin certificate de absolvire. Activitatea poate include și acțiunile specifice pentru acreditarea cursului livrat ulterior membrilor grupului-țintă;
- selectarea planurilor de afaceri care vor fi finanțate în cadrul proiectului (pentru înființarea întreprinderilor sociale, inclusiv a întreprinderilor sociale de inserție).



Planul de afaceri depus de persoana interesată/persoanele interesate de inițierea unei întreprinderi sociale va conține cel puțin următoarele elemente

- misiunea socială/programele sociale ale întreprinderii sociale;
- problema socială a cărei rezolvare constituie misiunea socială a întreprinderii: categoriile de persoane cărora li se adresează întreprinderea socială respectivă și nevoile sociale ale acestora, zona geografică, problema comunitară/de mediu pe care încearcă să o rezolve întreprinderea;
- modul în care se integrează activitatea întreprinderii în contextul social și în cel economic din zona respectivă;
- modelul de organizare și funcționare a întreprinderii sociale, cu accent pe modul în care se asigură participarea membrilor și a altor actori interesați, inclusiv persoane din grupuri vulnerabile, dacă acestea fac parte din grupurile vizate de întreprindere, la deciziile privind activitățile acesteia;

Planul de afaceri depus de persoana interesată/persoanele interesate de inițierea unei întreprinderi sociale va conține cel puțin următoarele elemente

- direcțiile strategice de dezvoltare a întreprinderii;
- descrierea produsului/produselor, serviciului/serviciilor, respectiv a lucrării/lucrărilor care vor face obiectul activității întreprinderilor sociale, inclusiv al întreprinderilor sociale de inserție;
- justificarea activităților propuse: analiza punctelor tari și a celor slabe ale întreprinderii, respectiv a amenințărilor și a oportunităților din mediul în care ea funcționează (analiza SWOT), precum și justificarea activităților propuse față de acestea;
- planul de finanțare al întreprinderii;
- rezultatele economice și sociale specific preconizate;
- numărul de persoane angajate în întreprinderile sociale nou-înființate.

Planificarea afacerii sociale

- Planificarea afacerilor - cheia succesului pentru definirea exactă a scopurilor și obiectivelor, repartizarea resurselor necesare pentru obținerea beneficiului precum și activităților care trebuie efectuate pentru atingerea rezultatelor preconizate.
- Modulul "Planificarea afacerii" are menirea de a arăta ce este un plan de afaceri, care sunt compartimentele și ce informație trebuie să conțină fiecare compartiment.
- Este destinat antreprenorilor care doresc să cunoască ce înseamnă abilitățile unui manager eficient.
- Modulul propune și unele soluții pentru problemele cu care se confruntă antreprenorii în procesul întocmirii planului de afaceri.



Cum să dezvoltăm o afacere socială?

Ce este un plan de afacere ?



Ce este un plan de afacere ?

Un document care cuprinde proiectul afacerii ce se doreste a se initia, respectiv:

- **ideea de afacere si**
- **calculele de estimare a costurilor si profitului**
- Intreprinzatorul trebuie sa elaboreze planul de afaceri, înainte de a începe afacerea propriu-zisa. Corectitudinea cu care este întocmit planul de afaceri diminueaza riscul asumat de întreprinzator.

Daca planul de afaceri indica o afacere nerentabila este mai indicat sa se renunte la aceasta si sa se schimbe domeniul de activitate.

PAȘII ÎNFIINȚĂRII UNEI ÎNTREPRINDERI SOCIALE

Se dorește a fi un instrument simplu și practic, care să ghideze cititorii, potențialii antreprenori sociali, prin câțiva pași esențiali înainte de lansarea afacerii sociale.

Este un instrument util atât pentru persoanele care au deja idei de afaceri și o direcție de acțiune conturată, cât și pentru cei care caută o sursă de inspirație, cărora încă nu le este clar dacă întreprinderea socială este cea mai bună soluție pentru ei.



PAȘII ÎNFIINȚĂRII UNEI ÎNTREPRINDERI SOCIALE

La ce să vă așteptați în continuare de la acest capitol Secțiunea următoare analizează principalii pași dinaintea începerii unei afaceri. Dorim ca acest drum să fie simplu și practic. Prezentăm în continuare câteva exerciții care vă vor ajuta să clarificați ce vă doriți de la întreprinderea socială și vă vor oferi idei legate de transformarea acesteia în realitate. Vă încurajăm să faceți aceste exerciții. Parcursul pe care vi-l propunem în următoarea secțiune este schițat mai jos: Cele mai importante elemente vor fi punctate prin secțiuni recapitulative („Ce am aflat până acum?”) pe care le veți recunoaște după imaginea din stânga.



PLANUL DE AFACERI PENTRU ÎNTREPRINDERI SOCIALE

Câteva sfaturi practice înainte de a începe să scrieți planul de afaceri:

- Folosiți un limbaj simplu;
- Elaborați un text ușor de urmărit și prezentați informația într-o ordine logică;
- Organizați informația pe capitole distincte;
- Dovediți entuziasm și hotărâre și în același timp dovediți că cunoașteți domeniul și că planificările dumneavoastră sunt realiste;
- Decideți persoanele implicate și responsabilitatea lor;
- Revedeți tot ceea ce scrieți. Un plan bun este un plan rescris;
- Organizați detaliile și materialele ajutătoare în anexe



Echipa	Răspunsurile dumneavoastră
A mai lucrat împreună această echipă?	
Care sunt punctele tari ale echipei? Ce știe să facă cel mai bine?	
Care sunt punctele slabe ale echipei? Cum soluționați aceste obstacole?	
În ce domenii este competent □ecare membru al echipei? Are experiență practică în respectivul domeniu?	
Sunt clare rolurile □ecărui membru al echipei? Care sunt? Este clar aportul □ecărui membru al echipei?	
Echipa a căzut de acord asupra unor obiective comune? Există încă diferențe de opinie?	
Din echipă fac parte persoane dezavantajate? Ce nevoi speci□ce au aceste persoane? Întreprinderea socială oferă condiții pentru satisfacerea acestor nevoi speciale?	

Exercițiile de mai jos vă vor ajuta să identificați competențele membrilor echipei. Marcați cu un cerc plin domeniile pe care membrii echipei le cunosc cel mai bine. Marcați cu un cerc gol pe cele unde au mai puțină experiență. Pentru cazurile în care considerați că nicio persoană nu acoperă satisfăcător competențele necesare, gândiți-vă cum puteți umple spațiile goale.

Echipa	Abilități specifice							Abilități generale				
	Tehnologie	Financiar	Coordonare de proiecte	Relații cu clienți, parteneri, media etc.	Marketing și vânzări	Producție	Desfacere	Administrație	Inițiativă	Comunicare cu oamenii	Abilități de negociere	Abilități de convingere
Angajat 1	●					○						
Angajat 2				●			○	○			●	●
Angajat 3		●	●						●		●	●
Spații goale: ce abilități lipsesc?					●		○					

Personal

V-ați gândit la echipă în funcție de competențele lor. Ați elaborat modelul de afaceri și activitățile specifice ale întreprinderii sociale. Grupați membrii echipei în funcție de activitățile întreprinderii sociale și responsabilitățile fiecăruia.

Sediul

Pentru alegerea spațiului necesar desfășurării activității, aveți vedere:

- valoarea chiriei;
- cerințele de spațiu și dimensiune;
- accesul la resurse materiale în zonă;
- accesul la piața de desfacere în zonă;
- accesul la personal cu experiența căutată în zonă.

De câți angajați veți avea nevoie?

Ce responsabilități va avea fiecare angajat?

Ce salariu anual va avea fiecare angajat?

Ce salariu anual vor avea toți angajații?

De ce dimensiune ați calculat că este nevoie? Va fi un spațiu deschis sau închis (de exemplu, birouri / spații mai mici individuale)?

Veți avea nevoie de spații de procesare? De depozitare?

Locația va permite accesul la resurse materiale din zonă (materii prime, terenuri sau clădiri etc.)?

Amplasarea sediului va permite accesul la oameni care au experiență în domeniu sau care pot contribui la dezvoltarea afacerii dumneavoastră?

Ce costuri va implica fiecare din variantele de spațiu la care v-ați gândit? (amenajare, întreținere, chirie)

Sediul va fi într-o clădire sau se va construi pe un teren din localitate (de exemplu, pus la dispoziție prin concesionare de la primărie)?

Parteneriate

Orice întreprindere socială are relații de parteneriat cu alte întreprinderi – fie că este vorba despre furnizori, distribuitori, sau alte întreprinderi sociale.

Un parteneriat de succes îndeplinește cel puțin următoarele cerințe:

- este perceput drept o situație de câștig pentru ambii parteneri;
- există un echilibru între riscuri și investiții;
- sunt clare condițiile parteneriatului, inclusiv ale încetării acestuia.

Punctele forte și slabe ale întreprinderii sociale

Analiza punctelor forte și slabe ale afacerii dumneavoastră vă ajută să clarificați care sunt lucrurile la care sunteți buni și pe care să „marșați” la stabilirea imaginii firmei sau la întâlnirile cu clienți, parteneri sau investitori. De asemenea, vă indică domeniile în care nu sunteți cei mai buni, în care este util să căutați sfaturi din exterior.

Care sunt partenerii pe care îi veți avea?

Care sunt avantajele partenerilor în acest parteneriat?

Care sunt avantajele dumneavoastră în acest parteneriat?

Care sunt condițiile parteneriatului?

Care sunt riscurile dacă se rupe unul din parteneriate sau dacă se schimbă condițiile? De exemplu, dacă unul din furnizori renunță la contract, veți putea găsi cu ușurință alt furnizor? Dacă un client renunță la contract, acest lucru va avea un impact mare sau mic asupra afacerii?

Care sunt avantajele competitive ale întreprinderii sociale? La ce ar fi cel mai bună? Ce o face diferită de alte organizații?

Care ar fi punctele slabe ale organizației dumneavoastră? La ce vă pricepeți mai puțin decât alte organizații?

Cum veți rezolva aceste puncte slabe?

Politic	Economic	Social	Tehnologic
Enumerați factorii politici sau legislativi care v-ar putea influența afacerea socială.	Enumerați aspectele economice care ar putea influența afacerea socială.	Descrieți profilul socio-demografic al comunității în care veți deschide întreprinderea socială.	Enumerați câteva caracteristici privind tehnologia de pe piață necesară implementării ideii de afaceri.
Câteva exemple: Stabilitate politică la nivel local / național Taxe Angajare Politici pentru protecția mediului înconjurător	Câteva exemple: Situația economică în domeniul dumneavoastră de activitate (creștere economică etc.) la nivel de județ și național Strategia de dezvoltare economică la nivel de județ/ național Cererea și oferta de produse/ servicii în domeniul dumneavoastră de activitate la nivel local, județean sau național Șomajul Ratele de schimb	Câteva exemple: Nevoile persoanelor din grupul căruia se adresează întreprinderea socială Caracteristicile persoanelor din grupul căruia se adresează întreprinderea socială (experiență, educație, competențe, atitudini etc.) Schimbările care au loc la nivel demografic (de exemplu, tinerii care părăsesc localități, de ce o fac etc.)	Câteva exemple: Tipuri de utilaje care se folosesc în domeniu Noutățile în domeniul tehnologic din domeniu (național, internațional) Inovații tehnologice Patente, brevete

Pentru ce este necesar să elaborăm un plan de afaceri ?

Planul de afaceri se elaborează în următoarele cazuri:

- pentru a stabili un plan de acțiuni care va fi folosit ca instrument de gestiune - planificarea detaliată a afacerii permite să se evalueze situația actuală, să se analizeze perspectivele și să se calculeze riscurile posibile, astfel, antreprenorul își stabilește din timp căile și mijloacele de atingere a scopului;
- pentru a obține un credit bancar - prezentarea planului de afaceri este o condiție obligatorie a oricărei instituții financiare care înainte de a oferi împrumutul, solicită să evalueze perspectivele dezvoltării afacerii, precum și șansele recuperării fără probleme a sumei împrumutate;
- pentru a atrage investiții - orice investitor, înainte de a efectua investiții, va analiza situația la întreprinderea în care investește pentru a calcula profitabilitatea plasamentului.

Cine sunt beneficiarii planului de afaceri ?

Reieșind din necesitatea elaborării planului de afaceri, beneficiarii acestuia pot fi:

- Antreprenorii
- Bancherii
- Managerii
- Investitorii
- Proprietarii
- Partenerii de afaceri

Intocmirea planului de afaceri

Întocmirea planului este un proces care include atât compunerea propriu zisă a planului de afaceri, cat 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.

Informația necesară pentru întocmirea planului de afaceri

- Valoarea planului de afaceri este determinată, în mare măsură, de calitatea informației incluse în el și de fundamentarea propunerilor pe care se bazează.
- Procesul de colectare a informației prevede lucrul atât cu sursele de date *interne*, cât și cu cele *externe*.
- Prelucrând sursele de date, obținem informații cu privire la: piață, clienți, concurenți, procesul de producție, capacitatea de producție, echipa managerială, resursele financiare, etc..

Model de plan de afaceri nr.0

Planul de afaceri trebuie sa fie simplu, sugestiv si pragmatic si sa contina urmatoarele aspecte:

1. [Firma](#); viziune,
2. [Produsul / serviciul](#)
3. [Piața](#); analiza pietei si [Strategia de marketing](#);
4. analiza costurilor de operare;
5. [Planul operațional](#); strategie; management resurse umane; investitii necesare;
6. [Planul financiar](#); proiectii financiare;
7. Anexe.

Întrebări, studiu de caz, teste

- Care este cea mai frecventă cauză de întocmire a planului de afaceri ?
- Este, ori nu, necesar să elaborăm un plan de afaceri în situația când nu avem nevoie de a apela la credit ?
- Cine ar trebui să se ocupe de întocmirea planului de afaceri proprietarul afacerii, angajații, consultantul?
- Care este informația necesară la întocmirea planului de afaceri ?

Întrebări, studii de caz, teste

- Studii de caz:
 - ✓ Analiza SWOT
 - ✓ Formularea scopului și obiectivelor
 - ✓ Elaborarea a trei variante de acțiuni în baza analizei SWOT
 - ✓ Planificare necesarului de personal și a structurii organizatorice

Intrebari si Raspunsuri

