



# MODULUL 2 PLANIFICAREA AFACERII

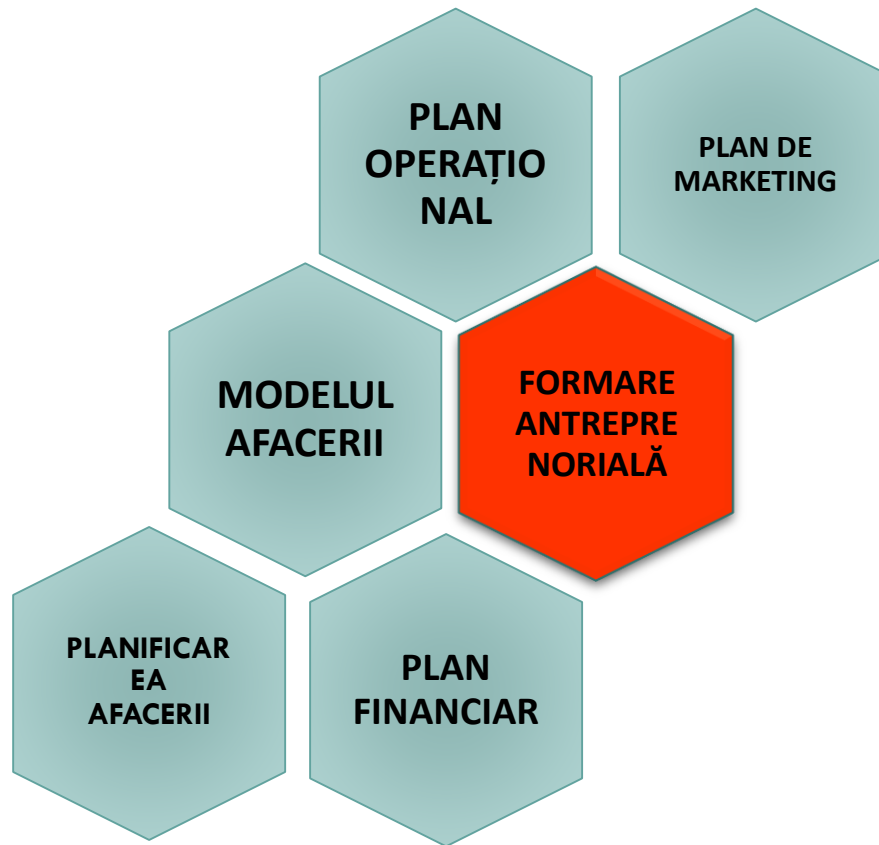


**AO Asociația pentru  
Promovarea  
Antreprenoriatului**

# 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 scopurilor 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

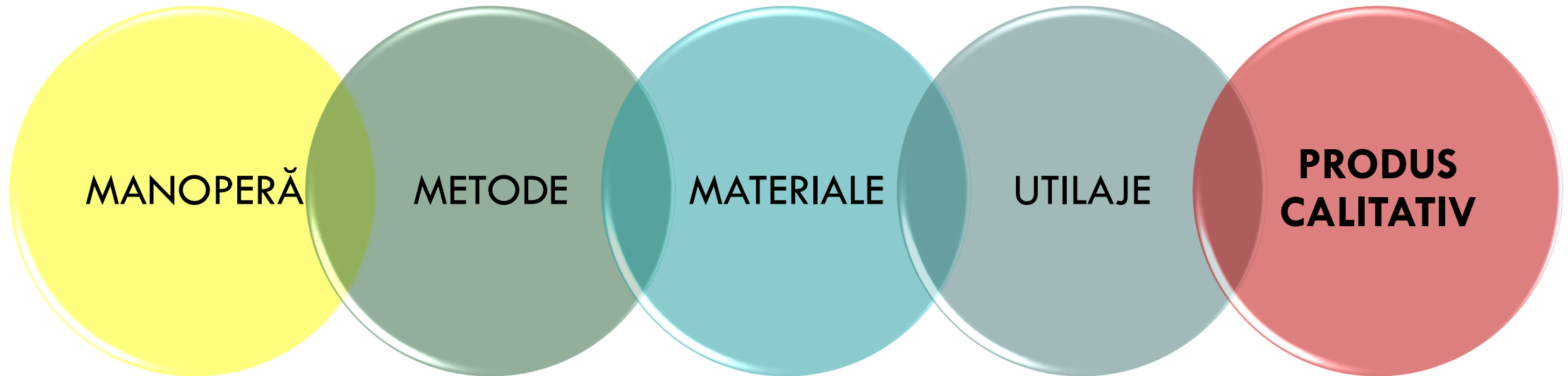
#### PROCESUL DE PRODUCȚIE

- **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.**

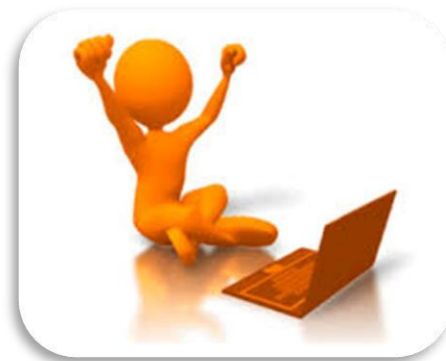
**Dați-i fiecărui punct de reper o denumire, numiți persoana responsabilă, data realizării și bugetul.**

**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.**

