

### **Subiectele modului:**

1. **Importanța planificării afacerii;**
2. **Familiarizarea cu procesul de planificare a afacerilor;**
3. **Prezentarea procesului de planificare a afacerii și a conținutului unui plan de afaceri;**
4. **Elaborarea planului operational, financiar și de marketing;**

## **1. Planul de afaceri**

În scopul studierii problematicii legate de planificarea unei afaceri, atât din punct de vedere teoretic, cât și din punct de vedere formal, prezentul capitol încearcă să dea răspuns la trei întrebări de bază, pentru a convinge antreprenorul – întemeietor al unei firme (omul de afaceri) – despre utilitatea planului de afaceri ca instrument eficient de conducere a propriei afaceri.

Aceste trei întrebări de bază sunt următoarele:

1. Ce reprezintă un plan de afaceri?
2. De ce avem nevoie de planificarea afacerii?
3. Ce reprezintă procesul de planificare a afacerii și care este conținutul unui plan de afaceri?

Pornind de la definiția afacerii se poate conchide din start că la baza planului de afaceri stă omul de afaceri cu afacerea sa, care își asumă anumite riscuri pentru resursele consumate în vederea desfășurării anumitor activități într-un mediu de afaceri concret, având scopul de a obține profit. Cu alte cuvinte, un plan de afaceri se bazează pe următoarele trei elemente:

- *omul de afaceri* – persoana care își asumă conștient anumite riscuri în dorința de a obține profit;
- *ideea de afaceri* – activitățile desfășurate de către omul de afaceri, care consumă resurse, dar care generează profit;
- *mediul de afaceri* – mediul în care omul de afaceri își desfășoară activitățile sale.

După cum s-a menționat deja, orice afacere, înainte de a exista real, apare mai întâi în mintea viitorului antreprenor. Ea parcurge, încă din faza de concepere, următoarele etape: mai întâi apare ideea de afaceri, apoi se conturează o viziune pentru realizarea ei – strategia, iar ulterior, pentru aplicarea strategiei, este necesară elaborarea unui plan de afaceri.

Planul de afaceri este, figurat vorbind, o hartă și un compas pentru afacere. El permite stabilirea obiectivelor, priorităților și furnizează o imagine asupra circuitului banilor în numerar.

Un **plan de afaceri** ajută o afacere să privească înainte, să aloce resurse, să se concentreze asupra punctelor-cheie și să fie pregătită pentru a soluționa probleme și a folosi oportunități. Din păcate, mulți antreprenori înțeleg *planul de afacere* doar ca pe o necesitate pentru a începe o afacere nouă sau pentru a efectua împrumuturi. Planul de afaceri este vital pentru conducerea unei afaceri, chiar dacă aceasta nu are nevoie de noi împrumuturi sau investiții. Afacerile au nevoie de planuri pentru a se dezvolta dinamic și în concordanță cu prioritățile stabilite.

Astfel, planul de afaceri reprezintă un document care oferă afacerii o imagine generală asupra activității sale. El are o aplicabilitate vastă, în continuare fiind descrise funcțiile sale principale.

- a. *Este un instrument de management și planificare* – prin intermediul planului de afaceri antreprenorul poate conduce și controla întreg procesul de demarare a afacerii sale;
- b. *Este un instrument de monitorizare și de evaluare a afacerii* – ca instrument de management, planul de afaceri îl ajută pe antreprenor să monitorizeze și să evalueze modul în care afacerea se dezvoltă. El este un instrument dinamic, care poate fi modificat pe măsura acumulării experienței și a cunoștințelor;
- c. *Este un instrument de comunicare externă* – planul de afaceri este folosit pentru a atrage capital investițional, împrumuturi și parteneri de afaceri. În cazul în care se dorește obținerea unui credit sau a unei finanțări nerambursabile, prezentarea planului de afaceri, care să demonstreze că afacerea are potențial pentru a aduce profit, este absolut indispensabilă;

***O afacere este intenția unei persoane de a întemeia o firmă în mod individual sau în asociere cu alte persoane, pentru a desfășura anumite activități în scopul obținerii de profit.***

### **REȚINEȚI!**

***Planul de afaceri este un document care:***

- descrie toate aspectele afacerii;
- analizează toate problemele posibile;
- determină soluțiile alternative în scopul obținerii de 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 vor fi folosite resursele existente pentru atingerea scopurilor.

d. *Este un instrument de prezentare/promovare* – planul de afaceri arată modul de evoluție a afacerii, obiectivele trasate și rezultatele obținute, etapele următoare necesare a fi parcurse.

Un *plan de început* reprezintă o declarație asupra misiunii afacerii, a căilor către succes, conținând o analiză de piață simplă și un studiu preliminar al prețurilor și al cheltuielilor. Acest tip de plan este bun pentru a decide asupra oportunității de a deschide afacerea, însă nu este suficient pentru a conduce o afacere.

## 2. Importanța planificării afacerii

Foarte mulți antreprenori consideră că planurile de afaceri servesc pentru a deschide o afacere, a lua un împrumut sau a atrage investitori.

Dar acesta este doar unul dintre scopurile documentului în cauză. Planul de afaceri are și sarcina de a prognoza evoluția firmei, de a stabili necesitățile pentru alocarea resurselor, de a accentua punctele-cheie și de a oferi soluții atât pentru probleme, cât și pentru oportunități.

În primul rând, este nevoie de a stabili scopul planului, de exemplu:

- a defini noua afacere;
- a defini și a stabili obiectivele și programele pentru atingerea acestor obiective;
- a analiza afacerea și a stabili modalitățile de intervenție în caz de necesitate;
- a argumenta luarea unui împrumut;
- a defini relațiile dintre parteneri;
- a stabili valoarea afacerii pentru vânzare sau în alte scopuri legale;
- a evalua o linie de produse noi, o campanie de promovare etc.

Planul de afaceri se utilizează pentru stabilirea obiectivelor concrete, a responsabilităților și a termenelor pentru dirijarea businessului.

### ***Un bun plan de afaceri:***

- ia în considerare toate aspectele importante ale businessului;
- stabilește sarcini concrete pentru angajați și departamente, precum și termenele finale de implementare;
- este practic, incluzând câteva căi de implementare pentru fiecare strategie;
- este bine structurat, având o serie de puncte de reper, care servesc drept măsură a inovației și a performanței corporative totale. Dacă compania depășește sau nu atinge aceste puncte de reper, atunci ea va trebui să ajusteze obiectivele sau să modifice strategiile pentru a răspunde realităților pieței.

### ***REȚINEȚI!***

- *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, impunând modificări ale direcției de acțiune. Pentru corelarea acestor factori, planul de afaceri va fi revizuit periodic.*
- *Planificarea pune în evidență calitățile oamenilor care o efectuează și o aplică.*

---

Variațiile pozitive și negative pot afecta planul de afaceri. Dacă, de exemplu, vânzările depășesc prognoza pentru o perioadă dată, va trebui să fie revăzuți așa factori critici cum sunt capacitățile de producție, necesitățile de personal, cheltuielile pentru arendă, canalele de distribuție și dinamica mijloacelor bănești sau, dacă apare un nou produs sau serviciu pe piață, va trebui să fie colectată informația efectivă despre piețe și concurență, care, de asemenea, va fi valoroasă pentru modificarea planului de afaceri.

Planul de afaceri este prima și, poate, cea mai bună oportunitate a managementului de a atrage interesul investitorului potențial. El descrie produsul sau serviciul și definește piața în termeni cantitativi și calitativi, permițând investitorilor să înțeleagă capacitatea managementului de a dirija compania.

Planul de afaceri este important din mai multe motive. El determină managementul să analizeze:

- ideea afacerii;
- obiectivele;
- echipa managerială;
- produsul;
- strategia de marketing;
- concurenții;
- resursele și facilitățile;
- nevoile de capital pe termen lung și scurt.

### **3. Procesul de planificare a afacerii și conținutul planului de afaceri**

Pregătirea planului de afaceri este o cale organizată și logică de a prezenta toate aspectele importante ale businessului.

Planificarea afacerii este un proces repetitiv de identificare, colectare, 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.

Dat fiind faptul că este un document de perspectivă, se recomandă ca planul de afaceri:

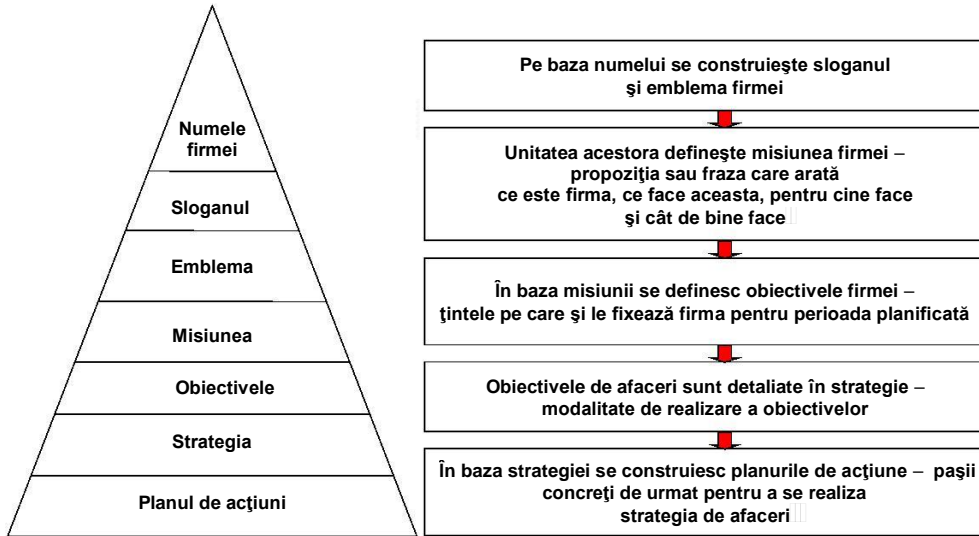
- să fie întocmit pentru o perioadă de 3 – 5 ani;
- să fie revăzut periodic, pentru a reflecta situația curentă, ideile noi și planurile pentru viitor.

Consecutivitatea logică a activităților legate de planul de afaceri este următoarea:

#### **PLAN – ACȚIUNE – EVALUARE – PLAN**

Aceasta presupune planificarea activităților; evaluarea, după o anumită perioadă, a rezultatelor obținute; compararea lor cu cele propuse, analizând eventualele ne-reușite și cauzele lor; identificarea căilor de soluționare a problemelor și adaptarea planului la noile condiții.

O bună planificare a afacerii trebuie să aibă următoarea structură piramidală:



**Această structură piramidală se poate aplica oricărui tip de planificare** (de afaceri, de marketing, de producție și operațiuni, de resurse umane sau financiar-contabilă). Dacă este înțeleasă și aplicată corect, **firma va funcționa ca un ceas** – fiecare componentă va fi la locul ei și toate vor fi legate una de alta, dând forță și coerență firmei.

Punctul principal al procesului de planificare a afacerii este analiza elementelor externe și interne în situația actuală, elaborarea obiectivelor, strategiei și tendințelor pentru perioada viitoare.

Acest proces impune:

- colectarea informației;
- determinarea maturității companiei;
- stabilirea tipului planului de afaceri;
- determinarea structurii planului de afaceri;
- distribuirea responsabilităților.

### 1. Colectarea informațiilor

Pentru elaborarea unui plan de afaceri viabil, este necesar ca antreprenorul să știe cât mai multe lucruri despre activitatea pe care se pregătește să o înceapă, despre condițiile în care aceasta se va desfășura. El trebuie să determine cu claritate ce dorește să facă, pentru cine, unde se află clienții, ce doresc ei, cine sunt concurenții în acest domeniu și dacă este capabil să satisfacă cerințele clienților potențiali.

Orice informație care poate fi obținută prin mijloace simple este foarte importantă. Există două tipuri de surse pentru colectarea informației.

#### **Surse interne**

Bilanțul contabil  
Raportul despre venituri  
Raportul despre dinamica mijloacelor bănești  
Actele și infrastructura  
Informații despre resursele umane

#### **Surse externe**

Legislația  
Programe de stat  
Date statistice, anuare statistice  
Internet  
Tendințele în vânzări

---

Nu este suficient ca antreprenorul să cunoască cât mai multe despre afacere, foarte important fiind și modul în care această informație este prezentată partenerilor de discuții pentru a-i convinge de viabilitatea ideii.

**2. Determinarea maturității companiei** constă într-o analiză aprofundată a situației curente și a perspectivelor industriei, companiei, produselor și dezvoltării strategiei.

Convențional pot fi delimitate patru etape ale ciclului de viață al unei afaceri:

- lansarea;
- creșterea;
- maturitatea;
- declinul.

Alături de poziția pe piață a companiei, determinarea maturității acesteia este foarte importantă pentru alegerea strategiei de creștere.

**3. Stabilirea tipului planului de afaceri** depinde de prioritățile luate în considerare în procesul planificării, și anume:

- pentru dezvoltarea proprie (operațională);
- pentru a efectua un împrumut;
- pentru un investitor extern.

**4. Determinarea structurii planului de afaceri** reflectă prioritățile conținutului în funcție de tipul planului de afaceri. Totuși structura-tip a unui plan de afaceri este următoarea:

- analiza externă a situației actuale și a tendințelor de viitor;
- resursele interne ale întreprinderii – descrierea și analiza situației prezente;
- strategiile pentru viitor;
- prognozele financiare.

**5. Distribuirea responsabilităților** presupune implicarea și încrederea managerilor și specialiștilor în procesul de planificare a afacerilor.

Cât privește *structura planului de afaceri*, este important a menționa faptul că nu există o structură-standard a acestui document.

De regulă, un **plan de afaceri** include un set-standard de elemente. Formatul planurilor variază, dar în general un plan va cuprinde componente ca: descrierea companiei, a produselor sau a serviciilor, analiza pieței, previziuni, echipa managerială și analiza financiară.

Structura planului depinde de situația specifică a firmei și de scopul urmărit. De exemplu, descrierea echipei manageriale este foarte importantă pentru investitori, în timp ce pentru bănci cel mai important este istoricul financiar. Dacă este vorba de un plan pentru uz intern, este posibil să nu fie nevoie ca acesta să cuprindă și detalii de fond deja cunoscute. Planul trebuie elaborat în așa fel încât să se potrivească intențiilor și finalităților urmărite.

### **Ce este cel mai important într-un plan de afaceri?**

Un răspuns echivoc la întrebarea privind capitolul cel mai important din plan nu există. De obicei, o atenție deosebită se acordă analizei circulației de mijloace bănești (fluxul de numerar) și detaliilor specifice de implementare a planului de afaceri.

---

Fluxul mijloacelor bănești este un aspect vital pentru activitatea companiei, dar și greu de urmărit. Banii cash sunt de multe ori confundați cu profitul, lucru absolut incorect. Profiturile nu garantează bani cash în bancă. Multe companii profitabile au probleme din cauza dificultăților apărute în circulația banilor cash.

Detaliile de implementare sunt cele care asigură reușita. O strategie corect formulată și planurile perfect întocmite sunt doar teorie, dacă nu sunt însoțite de date și bugete concrete, de termene de realizare și nu sunt verificate de cei responsabili de monitorizarea rezultatelor.

**Planul de afaceri trebuie** să conțină rezultate și mijloace de îmbunătățire a activității companiei.

Structura planului de afaceri, de obicei, include:

**a. Analiza externă a situației actuale și a tendințelor de viitor:**

- Zona afacerilor – descrierea situației actuale;
- Analiza portofoliului (schema produs-piață pentru situația actuală);
- Analiza cererii și nevoilor consumatorilor și cum le satisface întreprinderea;
- Tendințele pieței;
- Analiza concurenților;
- Alte analize ale mediului.

**b. Resursele interne ale întreprinderii** – descrierea și analiza situației prezente:

- Resursele și utilitățile;
- Resursele pentru cercetare-dezvoltare;
- Furnizorii;
- Resursele de marketing și politica mixului de marketing;
- Resursele umane și organizarea;
- Resursele de capital și sistemele financiar-contabile și de management.

**c. Formularea strategiei de viitor:**

- Strategia de diferențiere sau strategia costurilor;
- Strategia de dezvoltare și creștere;
- Strategia de creștere a vânzărilor;
- Strategia de dezvoltare a pieței;
- Strategia de dezvoltare a produsului;
- Strategia de diferențiere etc.

În baza studiilor menționate mai sus și a strategiilor elaborate se va efectua analiza SWOT, care va reflecta:

*Punctele forte și slabe ale resurselor interne:*

- Punctele forte pentru a fi utilizate în viitor;
- Punctele slabe pentru a fi înlăturate în viitor: ce poate fi schimbat sau îmbunătățit în fiecare resursă.

*Oportunități și amenințări ale pieței (din exterior):*

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

---

De asemenea, vor fi elaborate *planuri de acțiuni* pentru perioada următoare:

- Prioritatea eforturilor pentru fiecare resursă/funcție;
- Activități principale;
- Puncte de reper.

**d. Prognozele financiare vor reflecta:**

- Analiza rapoartelor financiare pe anul trecut;
- Bugetul bilanțului contabil, rezultatele financiare și mijloacele bănești pentru anii următori.

Planul de afaceri poate fi simplu sau complex, însă este foarte important ca acesta să fie adaptat necesităților pentru care a fost elaborat.

Pentru ca planificarea să aibă relevanță și, în același timp, să se păstreze în limitele realismului, în economiile instabile perioada rezonabilă de planificare se consideră între 1 și 3 ani, deoarece într-un mediu de afaceri nesigur nu se poate anticipa nimic pe termen lung, decât cu marje de eroare intolerabile.

La elaborarea unui plan de afaceri antreprenorul trebuie să pornească de la „UNDE SE AFLĂ ACUM” și să stabilească „UNDE DOREȘTE SĂ AJUNGĂ PESTE – SĂ SPUNEM – 3 ANI”, pentru ca apoi să construiască un plan de realizare.

La întocmirea planului de afaceri este important să se țină cont de următoarele:

- Planul de afaceri nu are o structură strict determinată;
- În funcție de situație și scopurile concrete, pot fi introduse sau omise unele capitole;
- La planul de afaceri se anexează formulare cu calcule concrete, care confirmă realitatea lui.

Pentru a putea determina obiectivele de viitor, trebuie, mai întâi de toate, ca antreprenorul să evalueze obiectiv situația actuală, prin efectuarea unei analize de diagnostic al întreprinderii. Analiza-diagnostic reprezintă un ansamblu de concepte, tehnici și instrumente care asigură tratarea informațiilor interne și externe în vederea formulării unor aprecieri pertinente referitoare la situația unui agent economic, la nivelul și calitatea performanțelor sale, la gradul de risc într-un mediu concurențial extrem de dinamic.

Misiunea firmei trebuie să răspundă exact la întrebarea unde se dorește să se ajungă.

Răspunsul la această întrebare stă la baza evaluării strategice a activității viitoare a firmei. Din analiza misiunii firmei vor reieși principalele scopuri pe domenii și obiectivele afacerii.

Pentru evaluarea strategică a activității firmei este necesar un studiu prospectiv. În cadrul activității de evaluare strategică se pune următoarea întrebare: care sunt căile de atingere a obiectivelor trasate?

În această etapă a planului de afaceri se au în vedere principalele direcții strategice și se elaborează planul, ca instrument strategic, ale cărui elemente de bază sunt: planul de producție; planul de marketing-comercializare; planul financiar.

**Exemple de conținut al unui plan de afaceri**

Una dintre cele mai simple structuri ale unui plan de afaceri cuprinde următoarele:

- Foaia de titlu



- Cuprinsul
- Sumarul executiv
- Capitolul I. Afacerea
- Capitolul II. Prognozele financiare
- Anexe

Fiecare dintre cele două capitole poate fi structurat în mai multe subcapitole.

După cum s-a menționat deja, planul de afaceri nu are o structură standardizată. În funcție de situație și scopurile concrete, pot fi introduse sau omise unele capitole.

*Modele de structuri desfășurate ale planului de afaceri* sunt prezentate în continuare:

Foaia de titlu	Foaia de titlu
Cuprins (capitole)	Cuprins
1. Sumar (scurtă introducere)	1. Sumarul executiv
2. Descrierea firmei (afacerii)	2. Viziune, misiune, obiective, strategie
3. Echipa managerială/managementul companiei	3. Descrierea afacerii (istoric, management, resurse umane, activitate curentă)
4. Prezentare produs(e)/serviciu(ii)	4. Analiza pieței
5. Analiza pieței	5. Concurenții
6. Obiective	6. Politicile de marketing
7. Strategia firmei/afacerii și metode de implementare	7. Prognozele financiare
8. Informații financiare	8. Managementul riscurilor
9. Riscuri	9. Planul de acțiuni
10. Anexe și alte documente	10. Revizuirea planului de afaceri
	11. Anexe

Pentru uzul intern al firmei, aceste domenii ar trebui detaliate cât mai mult și mai realist. Pentru bănci, este bine ca planul să urmeze modelele acestora (dacă există și sunt obligatorii) și să nu prezinte mai mult decât este necesar.

De exemplu, procesul de producție poate fi foarte complicat și este necesar să fie descris în detalii în planul de afaceri intern. Dar o bancă nu va dori să știe decât că stapâniți domeniul de activitate; aproape sigur nu va avea specialiști, să zicem în producerea plachetelor, care să verifice corectitudinea planificării producției și a operațiilor.

Același lucru se poate spune despre toate capitolele planului de afaceri, cu excepția descrierii firmei și a planificării financiar-contabile, care sunt de maximă importanță atât pentru firmă, cât și pentru finanțatori sau investitori.

Întocmirea unui plan de afaceri bun este o muncă de durată, de aceea, în cazul unui plan pentru o activitate nouă, se va asigura ca acesta să fie gata cu o lună sau două înainte de începerea activității.

#### ***Sugestii privind organizarea informațiilor***

- Planul trebuie să fie cuprinzător și concis.
- Încercați să adoptați un limbaj clar, simplu.
- Organizați-vă ideile în capitole distincte, care să se refere la aspecte specifice.
- Introduceți detaliile tehnice și alte materiale ajutătoare în anexe, astfel încât planul să fie adaptat necesităților pentru care a fost elaborat.

---

Astfel, informațiile reflectate în planul de afaceri vor fi de cea mai mare actualitate, precum și va exista timp pentru revizuire, modificare (eventual se vor completa sau omite anumite elemente). Aceasta este condiționat de faptul că, odată ce se începe implementarea planului, nu mai există timp pentru revizuirea lui decât după vreo trei-șase luni sau un an; și dacă planul nu este bun, timpul lucrat la el este pierdut.

### **Foaia de titlu**

Foaia de titlu (boxa 6.1) este coperta planului de afaceri și, de regulă, conține următoarele informații: denumirea completă a întreprinderii, adresa juridică, informații de contact (număr de telefon, fax, adresă electronică, pagină web), numele conducătorului, data întocmirii planului de afaceri, trimitere la confidențialitatea informațiilor. Pe coperta planului de afaceri poate fi indicat și scopul întocmirii planului de afaceri.

Dacă planul de afaceri a fost elaborat în scopul obținerii unui credit, atunci pe foaia de titlu se indică banca de la care se va solicita acest credit.

**Boxa 6.1**

**Februarie 2010**

**PLANUL DE AFACERI**  
**al întreprinderii „ALFA” SRL**  
**pregătit în scopul obținerii unui împrumut bancar**  
**de la BC ”Moldovaagroindbank” SA**

**Adresa:**

**MD-2060, or. Chișinău**

**Str. Alba Iulia, 50**

**Tel. 75-53-77**

**Fax. 75-53-76**

**Director: Bordeniuc Veaceslav**

**Informația din prezentul plan de afaceri este confidențială și nu poate fi difuzată altor persoane fără permisiunea conducerii întreprinderii**

---

## Cuprinsul

Cuprinsul include denumirile compartimentelor planului de afaceri, cu indicarea paginilor, pentru a simplifica examinarea planului de către persoanele interesate. Capitolele pot fi divizate în subcapitole (subpuncte), iar anexele vor reflecta calcule detaliate.

### 1. Sumarul executiv

Deși sumarul executiv intră în prima secțiune a unui plan de afaceri, este recomandat ca acesta să fie scris la sfârșit. Această secțiune are o importanță deosebită, însumând și evidențiind punctele-cheie ale planului de afaceri. Se recomandă ca generalizarea să fie realizată cât mai simplu și concis posibil, nedepășind volumul de una-două pagini.

Sumarul executiv nu este un simplu rezumat al planului de afaceri. El trebuie să cuprindă elementele-cheie, esența planului de afaceri.

Sumarul executiv conține elementele esențiale ale planului de afaceri, cum ar fi:

- scurtă descriere a afacerii;
- succintă descriere a produsului/serviciului și a caracteristicilor sale unice;
- succintă descriere a segmentului de piață;
- scurtă prezentare a echipei de conducere;
- sumarul previziunilor financiare;
- obiectivele generale și strategia de realizare a acestora.

### 2. Ideea de afaceri, viziunea, misiunea, obiectivele și strategia

**Ideea de afaceri** descrie baza existenței companiei:

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

În linii mari, totul începe de la **viziunea** antreprenorului:

„Vreau să produc pâine, chifle și plăcinte calde”;

„Vreau să confecționez haine pentru nou-născuți”;

„Vreau să înființez o rețea de internet-cafėjuri” etc.

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.

**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.

**Obiectivele** definesc activitățile companiei, pe care managerul dorește să le realizeze. Deoarece obiectivele sunt cele mai importante mijloace de dirijare a companiei, este important ca ele să fie

Exemplu de misiune pentru o minibrutărie:

**„Pâine proaspătă și gustoasă, produsă pentru masa fiecărei familii.”**

realiste, ca managerii și angajații să fie siguri de posibilitatea atingerii obiectivelor. Din aceste considerente, obiectivele trebuie să fie măsurabile, definite în timp și prioritizate.

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

De exemplu:

- profitul viitor (scopul: a câștiga 500 mii lei anual după 2 ani de la înființarea afacerii);
- 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 (scopul: a reduce pierderile materiale directe cu 5% în fiecare an, a spori productivitatea muncii cu 3% anual).

### Exemplu:

Minibrutăria va produce următoarele produse care vor genera bani și profit:

1. Pâine din făină de grâu
2. Chifle
3. Plăcinte

Punctele de vânzare (gherete proprii) vor fi amplasate în cartierele locative ale orașului, în apropierea blocurilor de locuit cu multe etaje și a școlilor.

Principalii clienți vor fi persoane fizice – locatarii cartierului și elevii școlilor.

Nr. crt.	Clienți	Anul 1		Anul 2		Anul 3	
		Lei	%	Lei	%	Lei	%
1.	Locatarii din cartier	1 614 400*	42,5	1 776 600	42,6	1 954 260	42,6
2.	Elevii	1 782 000*	46,9	1 960 000	46,9	2 156 000	46,9
3.	Alte persoane	399 600*	10,6	438 400	10,5	482 240	10,5
4.	Total vânzări	3 795 600	100	4 175 000	100	4 592 500	100

\*) Vezi calculele prezentate în compartimentul „Analiza pieței”.

Apoi se fixează obiectivele cuantificabile care arată unde se dorește să se ajungă peste trei ani:

Nr. crt.	Scop (indicatori-țintă)	Unitate de măsură	Anul 1	Anul 2	Anul 3
1.	Număr de puncte de vânzări	Număr de gherete	10	10	11
2.	Vânzări	Mii lei	3 795,6	4 175,0	4 592,5
3.	Profit	Mii lei	400	470	525
4.	Număr de angajați	Persoane	18	18	19

---

Pentru a defini noțiunea de strategie, este necesar a răspunde 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?
- Care sunt punctele forte ce vor asigura succesul afacerii?
  - pregătirea profesională a angajaților;
  - capitalul disponibil;
  - relațiile create;
  - cunoașterea pieței.
- Există un consens între asociați referitor la problemele menționate mai sus?

Mulți savanți economiști definesc scopul ca formularea răspunsului la întrebarea care începe cu cuvântul „CE?”, iar strategia – ca răspuns la întrebarea care începe cu cuvântul „CUM?”.

Pentru atingerea unui scop există întotdeauna o multitudine de căi, dar aici apare întrebarea: „Care este calea cea mai rațională?”. În acest sens este relevantă abordarea savantului englez Michael Porter, potrivit căruia toate strategiile se grupează în trei categorii (în funcție de avantajul strategic urmărit și zona de aplicare a strategiei):

- strategii de diferențiere;
- strategii bazate pe cele mai mici costuri;
- strategii focalizate.

Modelul de clasificare a strategiilor propus de Porter, revizuit și perfecționat de savanții economiști contemporani, se prezintă în felul următor (figura 6.1):

#### *Strategia A – dominația prin costuri*

Implementând această strategie, întreprinderea se orientează spre întreaga piață, bazându-se pe următoarele două direcții:

- obținerea dominației costurilor (asigurarea celor mai reduse costuri);
- dominația costurilor pe întreaga piață (cuprinderea tuturor segmentelor de piață).

La aplicarea acestei strategii întreprinderea își va orienta toate eforturile spre reducerea costurilor.

#### *Strategia B – focalizarea pe costuri*

Implementând această strategie, întreprinderea se orientează spre o parte din piață, având la bază următoarele direcții:

- obținerea dominației costurilor (asigurarea celor mai reduse costuri);
- dominația costurilor pe un număr limitat de segmente de piață (focalizarea va cuprinde un grup de clienți, produse sau arii geografice).

#### *Strategia C – diferențierea*

La implementarea acestei strategii, întreprinderea se va orienta spre întreaga piață, având la bază următoarele direcții:

- obținerea diferențierii produselor proprii de produsele concurenților prin satisfacerea nevoilor speciale, pe care clienții le consideră utile și valoroase;
- asigurarea implementării strategiei de diferențiere pe întreaga piață.

### Strategia D – focalizarea pe diferențiere

În cazul focalizării se va ține cont de segmente înguste ale pieței, care au nevoi speciale, diferențiate de restul pieței.

Întreprinderea va avea avantaj absolut atunci când va fi caracterizată prin atuu de a fi „diferit” și „ieftin” comparativ cu alți concurenți pe piață.

### Strategia E – Situația pe mijloc

În acest caz întreprinderea se focalizează pe întreaga piață, fără a avea o strategie clară, bine definită. Ea este puternică în unele zone de activitate, dar nu datorită implementării uneia dintre cele patru strategii competitive. În funcție de produs, scopul principal al întreprinderii este obținerea dominanței costurilor și, în același timp, diferențierea, deoarece se caută focalizarea pe întreaga piață. În astfel de condiții întreprinderea caută să satisfacă cererea, dar nu are caracteristici speciale. Aflarea pe mijloc este neplăcută, dificilă, însă nu neobișnuită. Strategia pieței implică luarea deciziilor în funcție de condițiile în care întreprinderea concurează pe piață. Poziția strategică E va conduce la câștiguri mai mici. Iar în cazul în care nu se va asigura niciun avantaj competitiv, întreprinderea se va pierde în mulțime, fiind blocată „în nicăieri”, fapt ce poate conduce la faliment.

Dacă revenim la întreprinderea studiată anterior, aceasta va aplica *strategia de focalizare pe costuri*, ceea ce înseamnă că va asigura cele mai reduse costuri pentru plăcinte, care vor fi comercializate în apropierea școlilor, orientându-se deci spre segmentul de piață elevi. Astfel, în chioșcurile din apropierea școlilor întotdeauna vor fi în vânzare plăcinte și chifle calde.

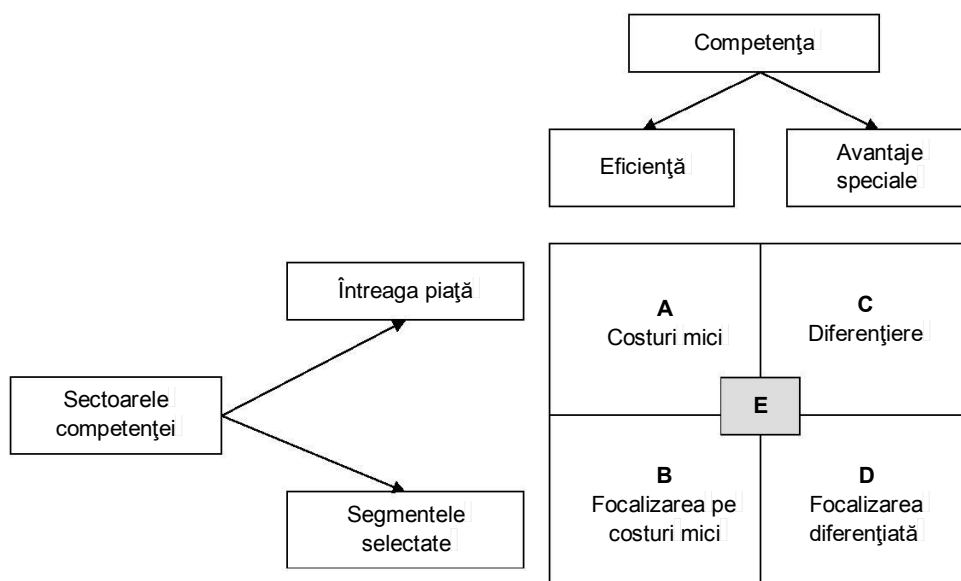


Figura 6.1. Modelul celor cinci strategii (după Porter)

### 3. Descrierea afacerii (istoric, management, resurse umane, activitatea curentă)

**Istoricul afacerii.** Prezentarea istoricului afacerii are o importanță deosebită pentru înțelegerea afacerii în sine, a domeniului ei de activitate, care trebuie definit exact, cu prezentarea clară a caracteristicilor și a șanselor de dezvoltare în viitor.

---

La elaborarea acestui compartiment al planului este recomandat să se țină cont de răspunsurile la întrebări de genul:

- Cum a apărut ideea de afaceri?
- A existat afacerea în trecut?
- Care au fost principalele etape de dezvoltare până în prezent?
- Ce activități generează astăzi profitul întreprinderii?
- Ce v-a motivat să lansați un anumit produs/serviciu?

**Managementul afacerii.** Orice afacere se naște din voința unui om/unor oameni, apoi se dezvoltă și funcționează, fiind condusă de acest om/acești oameni. Succesul afacerii depinde foarte mult de calitatea conducerii. Dat fiind faptul că în afacerile mici și mijlocii antreprenorul, de regulă, îndeplinește funcția de manager, acesta trebuie să-și pună întrebări de genul:

- De ce cunoștințe teoretice și experiență practică dispune?
- Cunoștințele/experiența lui sau ale partenerului/partenerilor acoperă domeniile-cheie ale afacerii?
- Este dispus să acorde afacerii timpul necesar?
- Dispune de mijloace financiare pentru a sprijini afacerea?
- Și-a schițat o structură organizatorică?
- Care este necesarul de angajați?
- Ce calificări trebuie să aibă aceștia?
- Se pot găsi pe piața muncii specializările necesare?
- Ce nivel de salarizare va fi prevăzut?

Se recomandă ca descrierea afacerii să înceapă cu prezentarea datelor generale despre întreprindere.

Acest capitol are o importanță deosebită în cazul în care planul de afaceri este utilizat pentru atragerea unor parteneri din afara întreprinderii, bancheri (pentru contractarea unui împrumut), investitori (pentru a asigura dezvoltarea întreprinderii), potențiali clienți (pentru a efectua o tranzacție importantă). Pentru a decide asupra colaborării cu firma, aceste persoane au nevoie de informații relevante referitoare la activitatea întreprinderii, ele trebuie să se convingă de avantajele pe care întreprinderea dată le poate oferi.

Orice întreprindere – mică sau mare – îndeplinește anumite funcții: comercială, de producție, financiară, de personal.

Echipei de conducere îi revine rolul decisiv în realizarea cu succes a acestor funcții. Din aceste considerente, planul de afaceri trebuie să conțină structura organizatorică de conducere, care să reflecte funcțiile de bază în firmă. Organizarea și conducerea sunt importante atât pentru managerul firmei, cât și pentru un partener extern, care studiază planul. Este cunoscut faptul că o afacere slabă condusă de o echipă bună este mai sigură decât o afacere promițătoare condusă de o echipă de manageri de mâna a doua.

Statistica arată că 98% din cazurile de insucces sunt cauzate de o conducere neadecvată, și numai în 2% din cazuri pricina nu o constituie personalul de conducere.

Principalele cauze de insucces sunt:

- incompetența conducerii – 45%;
- insuficiența cunoștințelor necesare – 20%;

- lipsa abilităților necesare – 18%;
- lipsa experienței în domeniu – 9%;
- iresponsabilitatea – 3%;
- alte cauze – 5%.

Managementul unei întreprinderi este determinant pentru evoluția acesteia. De aceea este necesar să se evidențieze felul în care cunoștințele/specializările/experiența fiecăruia dintre managerii angajați vor influența în mod pozitiv evoluția firmei.

Pentru ca echipa managerială să-și îndeplinească funcțiile la nivel înalt este important ca documentele interne să conțină atât responsabilitățile fiecărui angajat, cât și atribuțiile de autoritate.

**Resursele umane.** Desfășurarea cu succes a activității planificate a întreprinderii este imposibilă fără un personal calificat.

În acest compartiment al planului se vor regăsi răspunsuri la următoarele întrebări:

- De câți angajați va fi nevoie în următorii 3 ani?
- De unde va fi recrutat personalul necesar?
- Ce calificări le sunt necesare?
- Cum vor fi organizate relațiile de muncă cu salariații?
- Cum se va desfășura procesul de instruire?
- Care va fi bugetul pentru instruirea personalului?
- Cum se va efectua retribuirea muncii (în regie sau în acord)?
- Ce bonusuri suplimentare vor fi acordate salariaților?

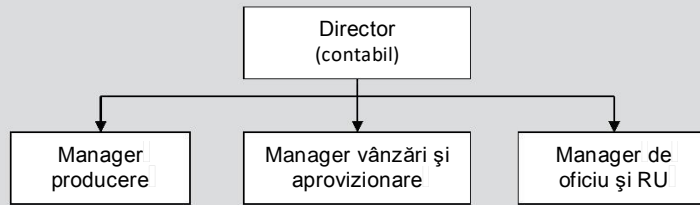
**Exemplu:**

Anul fondării	2009
Codul unic de înregistrare	12000000659
Forma organizatorico-juridică de constituire	Societate cu Răspundere Limitată
Activitatea principală a întreprinderii	Producerea și comercializarea pâinii și a produselor de patiserie
Valoarea capitalului social	2 800 000 lei
Structura capitalului social	100% capital privat, autohton
Fondatorii	Persoane fizice (se indică numele, prenumele): <ul style="list-style-type: none"> <li>- Popovici Ion</li> <li>- Sudacevschi Nicolae</li> <li>- Postică Victoria</li> </ul>
Ponderea în capitalul social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Popovici Ion - 40 %</li> <li>- Sudacevschi Nicolae - 30 %</li> <li>- Postică Victoria - 30 %</li> </ul>



**Exemplu:**

Structura de conducere a întreprinderii va fi următoarea:



Echipea managerială a întreprinderii este formată din 4 persoane.

Nume și prenume	Funcția	Studii/Specialitate
1. Popovici Ion	Director (va suplini și funcția de contabil)	Studii superioare în administrarea afacerilor
2. Sudacevschi Nicolae	Manager vânzări și aprovizionare	Studii superioare în domeniul marketingului
3. Postică Victoria	Manager producere (va suplini și funcția de operator)	Studii superioare în tehnologia panificației
4. Luchian Rodica	Manager de oficiu (va suplini și funcția de personal)	Studii superioare în domeniul sociologiei

Pentru fiecare persoană se va anexa un Curriculum Vitae.

Se va descrie felul în care cunoștințele și experiența fiecăruia dintre manageri va influența în mod pozitiv evoluția întreprinderii.

În planul de afaceri trebuie reflectat necesarul de personal pe activități.

Pentru fiecare categorie de personal se va indica modul de salarizare (în regie sau în acord) și cuantumul salariului de post sau al tarifului.

**Activitatea curentă.** În cazul în care există activitate curentă, aceasta trebuie descrisă, evidențiind, în special, următoarele aspecte:

- localizarea afacerii;
- avantajele oferite de locul amplasării;
- avantajele oferite de spațiile pentru oficii și producere;
- schimbările în relațiile de piață și influența lor asupra amplasării;
- cheltuielile necesare pentru reamplasare (buget de cheltuieli);
- programul de lucru;
- argumentarea șanselor de succes ale afacerii;
- perspectivele de dezvoltare ale afacerii.

Același compartiment va conține și descrierea produselor actuale (dacă afacerea există deja) sau a celor viitoare (pentru o afacere nouă): tipul de produse, caracteristicile acestora, procentul din vânzări, nivelurile de prețuri etc.

**Exemplu:**

Denumirea activității	Numărul de personal	Forma de salarizare și nivelul salariului
Procesul de coacere a pâinii	2 persoane	Salarizare în regie Salariul mediu lunar pentru o persoană – 2000 lei
Procesul de coacere a chiflelor și plăcintelor	6 persoane (câte o persoană în chioșcul de lângă școală)	Salarizare în regie Salariul mediu lunar pentru o persoană – 2500 lei
Deservirea magazinelor (șofer-hamal și vânzători)	5 persoane, din care 1 șofer	Salarizare în regie Salariul mediu lunar pentru șofer – 3000 lei Salariul mediu lunar pentru vânzător – 2500 lei
Deservirea mecano-electrică a utilajului	1 persoană prin cumul	Salarizare în regie Salariul mediu lunar – 1500 lei
Manager responsabil de vânzări și de aprovizionare	1 persoană	Salarizare în regie Salariul mediu lunar – 3500 lei
Întreținerea igienei în întreprindere	1 persoană prin cumul	Salarizare în regie Salariul mediu lunar – 1000 lei
Director, responsabil și de contabilitate	1 persoană	Salarizare în regie Salariul mediu lunar – 4500 lei
Manager de oficiu, responsabil și de resursele umane	1 persoană	Salarizare în regie Salariul mediu lunar – 2000 lei

În baza informațiilor de mai sus se va efectua planificarea fondului de salarizare atât lunar, cât și anual.

Fondul de salarizare lunar:  $2 \times 2000 + 6 \times 2500 + 3000 + 4 \times 2500 + 1500 + 3500 + 1000 + 4500 + 2000 = 44500$  lei

Prime – 20%

Fondul de salarizare lunar, inclusiv primele, va constitui:

$44500 \times 1,2 = 53400$  lei

Contribuții la salariu: contribuțiile de asigurări sociale de stat obligatorii și primele de asigurare obligatorie de asistență medicală – 26,5%

Contribuțiile lunare la salariu vor constitui –  $53400 \times 0,265 = 14151$  lei

Total fondul de remunerare lunar – 67551 lei

Total fondul de remunerare anual – 810 612 lei

**Exemplu:**

Denumirea produsului	Cantitatea, bucăți	Prețul unitar, lei/buc	Volumul vânzărilor	Ponderea în vânzări
Chifle	673200	1,50	1 009 800	26,6
Plăcinte	673200	1,50	1 009 800	26,6
Pâine albă de grâu	504 500	3,20	1 614 400	46,8

Pentru a asigura funcționalitatea întreprinderii se va calcula necesarul de materii prime și materiale principale și auxiliare, precum și se vor indica principalii furnizori.

După determinarea necesarului de materii prime și materiale principale se va întocmi lista furnizorilor. Aceștia trebuie selectați minuțios, pentru a putea asigura cea mai înaltă calitate a materiilor prime la cele mai favorabile prețuri. La selectarea furnizorilor poate fi folosit un model propriu de criterii de selectare, axate pe aspectele cele mai importante pentru antreprenor. De exemplu, în calitate de criterii de selectare a furnizorilor pot servi cantitățile minime acceptate spre livrare, termenul de achitare, punctualitatea livrărilor.

Se recomandă ca selectarea furnizorilor să fie efectuată pentru fiecare fel de materie prime sau material în parte.

După selectarea furnizorilor se va determina furnizorul principal, de care va depinde, în mare măsură, activitatea întreprinderii, precum și ponderea materiilor prime și a materialelor de import.

**Exemplu:**

Pentru producerea pâinii, chifelor și plăcintelor se consumă:

- Făină de clasă superioară conform GOST 7169-66;
- Drojdie comprimată conform GOST 171-81;
- Sare conform GOST 13830-84;
- Zahăr conform GOST 21-94;
- Grăsimi, lapte, ouă, umpluturi.

La calcularea necesarului de materii prime se va lua în considerare umiditatea și conținutul substanțelor uscate.

**Proporțiile de substanțe uscate în materiile prime și umiditatea acestora**

Materii prime	Total, kg	Umiditatea, %	Substanțe uscate, %	Substanțe uscate, kg
Făină de clasă superioară	100	14,5	85,5	85,5
Drojdie comprimată	1,3	75	25	0,325
Sare	1,5	0	100	1,5
<b>Total</b>	<b>102,8</b>			<b>87,325</b>

Tehnologul întreprinderii va calcula randamentul în aluat și pâine pentru a putea determina necesarul de materii prime atât pentru un schimb, cât și anual.

### Consumul de materii prime și materiale

Denumirea produsului	Consumul de făină pentru un schimb, kg	Drojdie		Sare	
		%	pentru un schimb, kg	%	pentru un schimb, kg
Pâine	707	1,3	9,19	1,5	10,60
Chifle	238	1,3	4,32	1,5	4,98
Plăcinte	160	1,3	2,89	1,5	3,33
Total consum pentru un schimb	1105		16,4		18,91
<b>Total consum anual</b>	<b>397800</b>		<b>5900</b>		<b>6800</b>

### Consumuri directe de materii prime

Materii prime	Unitate de măsură	Preț, lei	Total consum		Costuri de materie primă, lei		Consumuri de materiale directe, inclusiv cheltuieli de aprovizionare-transportare 3%, lei
			pentru un schimb	anual	pentru un schimb	anual	
Făină	kg	5,2	1105	397 800	5746	2068560	2 130 617
Drojdie	kg	7,0	16,4	5900	114,8	41 300	43 365
Sare	kg	1,5	18,91	6800	29	10 200	10710
Subtotal					5889,8	2120060	2184692
Alte materii prime, 10% din total					589	212006	212595
<b>Total</b>					<b>6479</b>	<b>2332066</b>	<b>2 397 287</b>

### Exemplu:

#### Determinarea furnizorului principal

Denumirea furnizorului	Denumirea materiilor prime sau a materialului furnizat	Achiziții anuale		Ponderea în volumul aprovizionat, %
		Cantitate, kg	Valoare, lei	
Combinatul de produse cerealiere din Bălți	Faină din grâu	397 800	2068560	88,7
Fabrica de drojdii din Chișinău	Drojdiile presate	5900	41 300	1,8
Cvin-com SRL	Sare, zahăr, ulei		222 206	9,5
Ponderea materiilor prime și a materialelor importate				Lipsește

Din exemplul prezentat mai sus observăm că furnizorul principal este Combinatul de produse cerealiere din or. Bălți, care va furniza făina de grâu. Ponderea acestui furnizor în volumul total de aprovizionare constituie circa 90%.

În continuare procesul tehnologic va fi descris mai aprofundat sau mai succint, în funcție de scopul și tipul planului de afaceri. La descrierea procesului de producție se vor indica etapele de bază, menționându-se timpul de efectuare, mijloacele fixe utilizate, organizarea fluxului de producție, procedurile de control al calității etc.

O deosebită atenție se va acorda procedurilor de control al calității intrărilor și ieșirilor procesului tehnologic.

De asemenea, pot fi descrise normele de securitate și sănătate în muncă conform legislației în vigoare.

### **Exemplu:**

#### **Procesul tehnologic de producere a pâinii**

Procesul tehnologic de fabricare a pâinii va fi într-o bună parte automatizat; supravegherea și dirijarea procesului făcându-se de către personalul specializat și calificat în domeniul panificației.

Principalele etape în fabricarea pâinii sunt următoarele:

1. **CERNEREA FĂINII** – Făina este aerisită și separată de eventualele impurități provenite din măcinatul grâului.
2. **MALAXAREA** – Făina împreună cu celelalte ingrediente sunt malaxate până când se obține un aluat optim pentru procesul de prelucrare.
3. **PORTIONAREA** – Aluatul este introdus în mașina de porționat, unde acesta va fi împărțit în cantități egale, gramajul fiind reglat în funcție de cerințe.
4. **MODELAREA** – Se face manual, aluatul fiind modelat și așezat pe rafturi unde va rămâne la predospit.
5. **FORMA FINALĂ** – După ce aluatul a predospit, acesta este modelat după forma originală, conform standardului fabricii, luând forma finală, după care acesta se lasă să dospescă un timp mai îndelungat.
6. **COACEREA** – Pâinea, în forma sa finală și dospită, va fi introdusă în cuptor pe vatră, lăsată la copt la temperatura necesară, care se reglează în funcție de cantitatea de aluat.
7. **TIMP DE COACERE ȘI RĂCIRE** – Pâinea este scoasă din cuptor după ce a fost coaptă bine, este așezată pe rafturi și dusă în camera de răcire, unde este lăsată până se răcește, timpul de răcire fiind standard.
8. **LIVRAREA COMENZILOR** – După ce pâinea s-a răcit, aceasta este așezată în lăzi și pregătită pentru livrare. Distribuirea pâinii către clienți se efectuează cu ajutorul autoturismelor.
9. **CONTROLUL CALITĂȚII:**
  - a. Materiile prime – se va efectua prin analize senzoriale, fizico-chimice și stabilirea însușirilor tehnologice.
  - b. Produsele finite – se va efectua prin analize senzoriale.
  - c. Procesul tehnologic – se va efectua controlul parametrilor tehnologici.

Procesul tehnologic de producere a pâinii, plăcintelor și a chiflilor necesită mașini și utilaje, iar transportarea pâinii la punctele de comercializare – autoturisme.

Pentru utilajele și mijloacele de transport aflate în proprietatea întreprinderii se vor indica atât caracteristicile tehnice și consumul de energie, cât și valoarea lor de intrare.

De asemenea, vor fi prezentate imobilele de care dispune întreprinderea, indicându-se tipul de posesiune (proprietate privată sau luate în arendă).

<b>Exemplu:</b>			
Denumirea mijloacelor fixe	Tip, marcă, caracteristici tehnice	Consum electric	Valoarea inițială
Utilaj tehnologic	Cernător făină cu șnec FIMAK	1,2 kw	2000 euro/35000 lei
	Malaxor spiralat cu cuvă detașabilă FIMAK SPM 250 M (2 unități)	1,6 kw	3000 euro/52500 lei
	Modelator rotund FIMAK (2 unități)	1,4 kw	5000 euro/87500 lei
	Cuptor FIMAK	3,5 kw	4000 euro/70000 lei
	Mese și accesorii		1500 euro/26250 lei
	Cuptor FIMAK pentru coacerea plăcintelor și a chiflilor (6 unități)	3,0 kw	12000 euro/210000 lei
Tehnică de calcul	Calculator (monitor + procesor) (2 unități)	0,5 kw	1500 euro/25250 lei
Mobilă de birou	Mese, scaune, dulapuri		1500 euro/26250 lei
Unități de transport	Automobil Iveco Dayly 50C		22000 euro/385000 lei
Total			52500 euro/918750 lei

<b>Exemplu:</b>				
Denumire	Suprafață, m <sup>2</sup>	Proprietate privată, lei	Arendă	
			Plata de arendă	Termen de arendă
Spații pentru birouri	60	500 000	-	-
Spații de producție	100	-	50 lei/m <sup>2</sup> pe lună	5 ani
Spații pentru comercializare	160	360 000		
Depozite pentru materii prime	40	-	30 lei/m <sup>2</sup> pe lună	5 ani
Garaj pentru mijloacele de transport	10	87 500	-	-

**Exemplu:**

Pentru finanțarea procurării utilajului va fi atras un credit bancar în valoare de 400 mii lei pe un termen de 4 ani la o dobândă anuală de 20%. Deschiderea creditării va avea loc la începutul anului. Condițiile de rambursare a creditului – rate trimestriale egale. Achitarea dobânzii – lunar.

Data	Valoarea creditului, lei	Achitarea dobânzii, lei	Rambursarea creditului, lei	Sold, lei
02 ianuarie (primul an)	400000	6667	-	400000
01 februarie	400000	6667	-	400000
01 martie	400000	6667	-	400000
01 aprilie	375000	6250	25000	375000
01 mai	375000	6250	-	375000
01 iunie	375000	6250	-	375000
01 iulie	355000	5833	25000	350000
01 august	350000	5833	-	350000
01 septembrie	350000	5833	-	350000
01 octombrie	325000	5417	25000	325000
01 noiembrie	325000	5417	-	325000
01 decembrie	325000	5417	-	325000
<b>Total anul 1</b>		<b>72501</b>	<b>75000</b>	<b>300000</b>
<b>Total anul 2</b>		<b>52500</b>	<b>100000</b>	<b>200000</b>
<b>Total anul 3</b>		<b>32496</b>	<b>100000</b>	<b>100000</b>
<b>Total anul 4</b>		<b>12501</b>	<b>100000</b>	<b>25000</b>
<b>Total anul 5</b>			<b>25000</b>	<b>-</b>

Un aspect de bază în planificarea afacerii este determinarea surselor de finanțare a mijloacelor fixe (utilajului și clădirilor) de care va dispune întreprinderea.

În calitate de surse de finanțare a mijloacelor fixe pot servi mijloacele proprii ale fondatorilor întreprinderii, precum și resurse atrase – împrumuturi bancare pe termen lung.

În cazul finanțării unei părți a mijloacelor fixe din împrumuturi bancare pe termen lung, planul de afaceri va conține în mod obligatoriu așa informații ca: mărimea creditului bancar, condițiile de creditare și de rambursare a creditului, deoarece aceste informații vor fi utilizate la întocmirea fluxului de numerar.

O importanță deosebită are asigurarea afacerii cu utilitățile necesare:

- energie electrică;
- apă și canalizare;
- combustibil pentru unitățile de transport.

Va fi determinat consumul zilnic pentru fiecare tip de energie, consumul anual, precum și sursele de aprovizionare.

**Exemplu:**

Brutăria va utiliza următoarele tipuri de energie:

- energie electrică;
- apă;
- motorină.

Denumirea	Unitatea de măsură	Consum zilnic	Consum anual	Cost, lei	
				zilnic	anual
Energie electrică, total	Kw/oră	240	86400	319,2	114 912
Din care:					104 662
- pentru scopuri tehnologice					10 250
- pentru iluminare					
Apă, total	m <sup>3</sup>	5	1800	60	21 600
Din care:					8640
- pentru scopuri tehnologice					12960
- pentru scopuri igienice					
Motorină (pentru unitățile de transport)	litri	15	5400	187	67 500

Sursele de aprovizionare:

Energie electrică – Union Fenosa

Apă – Regia „Apă-Canal”

Motorină – Lukoil Moldova

**Cheltuielile curente.** Cheltuielile curente ale afacerii vor cuprinde consumurile de materiale, consumurile energetice, consumurile pentru remunerarea muncii, consumurile indirecte (uzura mijloacelor fixe cu destinație de producție, întreținerea și repararea mijloacelor fixe cu destinație de producție, consumurile energetice pentru iluminat și cu destinație igienică, remunerarea personalului indirect etc.), cheltuielile generale și administrative (remunerarea personalului de conducere, uzura și întreținerea mijloacelor fixe care nu au destinație de producție, impozitele și taxele, cu excepția impozitului pe venit, cheltuielile privind protecția muncii etc.), cheltuielile comerciale (remunerarea personalului ocupat cu aprovizionarea cu materii prime și desfacerea produselor, întreținerea și uzura mijloacelor de transport, cheltuieli de marketing etc.).

#### 4. Analiza pieței

Pilonii fundamentali pentru determinarea veniturilor viitoare sunt:

- analiza pieței actuale;
- analiza modului în care a evoluat aceasta în trecut;
- previziunea evoluției pieței;
- stabilirea clienților potențiali.



**Exemplu:****Calcularea consumurilor și cheltuielilor anuale (primul an)**

Articole de cost	Valoarea anuală, lei	Notă
1. Consumuri materiale directe	2 397 287	Vezi calculul consumurilor directe de materii prime
2. Consumuri energetice în scopuri tehnologice	113 302	Consum de energie electrică și apă
3. Consumuri directe privind retribuirea muncii	346 104	Vezi calculul 1
4. Consumuri indirecte	164 950	Vezi calculul 2
5. Cheltuieli generale și administrative	317 435	Vezi calculul 3
6. Cheltuieli comerciale	356 139	Vezi calculul 4
7. Total cost	3 695 217	

1. Consumuri directe privind retribuirea muncii – salariile personalului implicat direct în activitatea operațională (2 persoane la coacerea pâinii și 6 persoane la coacerea chiflelor și plăcintelor), primele (20%), contribuțiile de asigurări sociale și primele de asigurare medicală (26,5%)  
 $(2 \times 2000 + 6 \times 2500) \times 1,2 \times 12 \times 1,265 = 346104$  lei

2. Consumuri indirecte:

- Retribuirea personalului auxiliar (mecanic + menajeră)  $(1500 + 1000 \times 1,2 \times 12 \times 1,265) = 45540$  lei

- Consumuri energetice (energie electrică pentru iluminat, apă în scopuri igienice) –  $10250 + 12960 = 23210$  lei

- Uzura utilajului tehnologic –  $481250 \times 0,1 = 48125$  lei, unde: 27500 euro sau 481250 lei – costul utilajului. Cota anuală de uzură – 10%

- Întreținerea utilajului tehnologic –  $481250 \times 0,05 = 24062$  lei (cota anuală de întreținere 5%)

- Uzura clădirii pentru comercializarea mărfurilor –  $360000 \times 0,026 = 9360$  lei (2,6% – cota anuală de uzură)

- Întreținerea clădirii –  $360000 \times 0,02 = 7200$  lei (2% – cota anuală de întreținere a clădirii)

- Alte consumuri indirecte – 7453 lei

- Total consumuri indirecte – 164 950 lei

3. Cheltuieli generale și administrative:

- Retribuirea personalului de conducere (director + manager de oficiu) –  $(4500 + 2000) \times 1,2 \times 12 \times 1,265 = 118404$  lei

- Uzura calculatoarelor –  $26250 \times 0,05 = 13125$  lei, unde 1500 euro sau 26250 lei – costul calculatoarelor, 5% – cota anuală de uzură

- Întreținerea calculatoarelor –  $26250 \times 0,02 = 525$  lei, unde 2% – cota anuală de întreținere

- Uzura mobilierului –  $26250 \times 0,1 = 2625$  lei, unde 1500 euro sau 26250 lei – costul mobilierului, 10% – cota anuală de uzură a mobilierului

- Întreținerea mobilierului –  $26250 \times 0,02 = 525$  lei, unde 2% – cota anuală de întreținere a mobilierului

- Uzura spațiului de oficiu –  $500000 \times 0,026 = 12500$  lei, unde 500000 lei – costul spațiului de oficiu, 2,6% – cota anuală de uzură a clădirii

- Întreținerea spațiului de oficiu –  $500000 \times 0,02 = 10000$  lei, unde 2% – cota anuală de întreținere a clădirii
  - Plata pentru arenda spațiilor –  $(50\text{lei/m}^2 \times 100\text{m}^2 \times 12) + (30\text{lei/m}^2 \times 40\text{m}^2 \times 12) = 74400$  lei
  - Motorină – 67500 lei
  - Cheltuieli privind protecția muncii – 5000 lei
  - Cheltuieli privind taxele și impozitele – 5606 lei
- Total cheltuieli generale și administrative – 317 435 lei

#### 4. Cheltuieli comerciale:

- Retribuirea personalului ocupat cu comercializarea (manager vânzări/aprovizionare – 1, 4 vânzători și un șofer) –  $(3500 + 2500 \times 4 + 3000 \times 1,2 \times 12 \times 1,265 = 300564$  lei
  - Uzura unității de transport –  $385000 \times 0,1 = 38500$  lei, unde 22000 euro sau 385000 lei – costul automobilului, 10% – cota anuală de uzură a unității de transport
  - Întreținerea unității de transport –  $385000 \times 0,02 = 7700$  lei, unde 2% – cota anuală de întreținere a unității de transport
  - Uzura garajului –  $87500 \times 0,03 = 2625$  lei, unde 3% – cota anuală de uzură și întreținere a garajului
  - Întreținerea garajului –  $87500 \times 0,02 = 1750$  lei
  - Alte cheltuieli – 5000 lei
- Total cheltuieli comerciale – 356 139 lei

În cadrul compartimentului privind analiza pieței își vor găsi răspuns următoarele întrebări:

- Cine sunt principalii clienți?
- Ce îi determină să cumpere produsul sau serviciul oferit?
- Cât de des cumpără de obicei?
- Câți bani cheltuiesc de obicei?
- Ce caracteristici îi interesează?
- Ce preț sunt dispuși să plătească?
- De ce credeți că vor procura produsele/serviciile dumneavoastră?
- Cum poate fi segmentată piața?
- Cum este împărțită piața potențială din punct de vedere geografic?
- Care este volumul pieței potențiale?
- Există un plan de acțiune pentru atragerea clienților?

Elementul esențial pentru funcționarea pieței sunt clienții. Pentru a-și cunoaște potențialii clienți, antreprenorul poate aplica una sau mai multe dintre metodele expuse în continuare.

#### - *Cercetări simple și practice ale pieței*

Se va efectua o analiză a pieței. Cele mai bune analize ale pieței sunt simple, practice și evidente, care nu complică procesul de planificare.

Nu este nevoie de studii aprofundate în biblioteci sau chiar în Internet. Este important să obțineți informațiile dorite de la oameni, mai ales de la clienți sau potențiali clienți.

#### - *Studiul afacerilor similare*

Un prim pas în planificarea afacerii este studiul afacerilor similare. Dacă doriți să lansați o afacere nouă, puteți să lansați una similară celei pe care o cunoașteți. Dacă

elaborați planul pentru o afacere în derulare, analiza afacerilor similare vă va furniza multe informații utile.

- **Discuția cu clienții**

Discuțiile cu potențialii clienți sunt absolut indispensabile în cazul inițierii unei afaceri noi.

În acest scop este necesară chestionarea unui număr considerabil de persoane referitor la ceea ce doresc ei, de ce, de unde primesc aceasta, cât plătesc etc. Sondajele de opinie în rândul consumatorilor au și ele un rol important.

- **Estimarea numărului de clienți potențiali**

**Exemplu:**

**Estimarea numărului de clienți potențiali și a volumului anual de vânzări**

1. *Pentru chifle și plăcinte*

- Întreprinderea va dispune de 6 chioșcuri care vor fi amplasate în vecinătatea a 6 școli;
- Numărul elevilor în fiecare școală este de circa 800;
- Presupunem că ponderea elevilor care vor cumpăra chifle și plăcinte în timpul recreației (4 recreații în primul schimb și 4 în schimbul 2) va constitui 50%, sau 400 de elevi.
- Fiecare elev va procura în medie o chiflă și o plăcintă.
- Numărul de chifle și plăcinte calde procurate de alte categorii de consumatori de la un chioșc va constitui zilnic circa 150 de chifle și 150 de plăcinte.
- Astfel, numărul de chifle și plăcinte vândute în fiecare zi la cele 6 puncte de comercializare va constitui:

$$400 \times 2 \times 6 + 300 \times 6 = 6600 \text{ bucăți.}$$

- Luând în considerare regimul de studii – 5 zile pe săptămână, 4 săptămâni pe lună, 9 luni de studii, pe parcursul anului, volumul de vânzări va constitui aproximativ 1188000 de bucăți.
- În celelalte 3 luni ale anului, când elevii se vor afla în vacanță, numărul de chifle și plăcinte vândute într-o zi va fi de 3 ori mai mic și va constitui circa 2200 de bucăți pe zi, sau circa 158400 de bucăți în trei luni (2000 buc/zi x 24 zile x 3 luni).
- Volumul anual total de vânzări pentru chifle și plăcinte va constitui 1346400 de bucăți.
- La prețul mediu pentru o chiflă sau o plăcintă de 1,50 lei, volumul anual al vânzărilor va fi 2 019 600 lei.

2. *Pentru pâine*

- Întreprinderea va dispune de 4 puncte de vânzări. Se presupune că fiecare punct de vânzare ar putea să deservească locatarii din cel puțin 8 blocuri cu 9 etaje cu circa 864 de familii (9 etaje x 4 ap/etaj x 3 scări/clădirea x 8 clădiri). Din aceste 864 de familii presupunem că 40% vor procura pâine din punctul de vânzare al întreprinderii, celelalte familii vor procura de la concurenți. Fiecare familie va procura câte o pâine pe zi.
- Volumul anual de vânzări va constitui:

$$864 \times 0,4 \times 4 \times 1 \times 365 \approx 504576 \approx 504\,500 \text{ pâini.}$$

- Pe parcursul anului mai pot fi comercializate suplimentar încă circa 10% sau 50500 de pâini. Astfel, volumul anual total de pâine comercializată va constitui 555, 000 de pâini.
- Luând în considerare prețul de comercializare pentru o pâine de 3,2 lei, volumul anual al vânzărilor va fi 1 776 000 lei.

Volumul anual total al vânzărilor va constitui  $2\,019\,600 + 1\,776\,000 \approx 3\,795\,600$  lei.

Pe lângă produsele de bază în chioșcuri vor fi comercializate și alte produse, care vor asigura un venit anual de circa 948 000 lei.

---

## 5. Concurenții

Pentru o analiză pertinentă a concurenței, compartimentul în cauză va trebui să răspundă la următoarele întrebări:

- Cine sunt principalii concurenți?
- Ce calitate au produsele/serviciile lor?
- Ce reputație au aceștia?
- Au clienți fideli?
- Ce forță de vânzare au?
- Cât de mare este segmentul lor de piață?
- Ce strategii de preț aplică aceștia?
- Dar strategii de comunicare/reclamă?
- Cum își distribuie produsele/serviciile?
- Ce avantaje oferă ei în raport cu firma proprie: mijloace fixe, manageri, calitate a produselor/serviciilor, gamă largă de produse/servicii etc.

Răspunsurile la întrebările anterioare vor permite identificarea pieței-țintă pentru produsele/serviciile pe care le oferiți. O piață-țintă reprezintă grupul de consumatori asupra căruia o anumită afacere își concentrează atenția. Definirea corectă a acestei piețe și focalizarea eforturilor pentru satisfacerea ei oferă șanse mari pentru succesul afacerii. Pentru a îmbunătăți poziția sa pe piață, întreprinderea va trebui să încerce să fie unică sau să creeze o competență specială pentru grupul-țintă.

În afacerea prezentată ca exemplu, segmentul-țintă vor fi elevii, iar competența specială a întreprinderii va fi oferirea chiflilor și plăcintelor calde.

## 6. Politicile de marketing

Pentru a-și atinge scopurile propuse, întreprinderea trebuie să elaboreze politici adecvate de marketing. Prin intermediul mixului de marketing întreprinderea acționează asupra pieței în vederea realizării obiectivelor strategice.

De asemenea, se va întocmi un plan de marketing care va servi drept suport în atingerea scopului.

Politicile mixului de marketing cuprind produsul, prețul, distribuția și promovarea pentru o perioadă de trei ani.

**Produsul** este cel mai important element, asupra căruia va fi concentrat maximum de atenție. Un prim pas în asigurarea competitivității produsului este îmbunătățirea calității. Pentru aceasta întreprinderea va trebui să acorde o atenție deosebită tehnologiei de producție, controlului calității și materiilor prime utilizate.

**Prețul.** Având în vedere concurența ce există pe orice piață, pentru a fi competitivă, firma este nevoită să aplice o politică de prețuri care va permite atragerea a cât mai mulți clienți.

**Tactica vânzărilor.** Pentru a asigura volumul de vânzări planificat, întreprinderea trebuie să determine ce tactică de vânzări va utiliza: prin magazine proprii sau prin rețeaua retail existentă. La început întreprinderea va utiliza doar punctele proprii de comercializare, iar mai târziu ar putea încheia contracte și cu unele magazine alimentare.

**Promovarea.** Vânzările planificate vor fi asigurate și prin aplicarea unor anumite tehnici de promovare, cum ar fi: efectuarea unor campanii regulate de informare a consumatorilor, elaborarea și distribuirea materialelor promoționale etc.

---

## 7. Prognozele financiare

Complexitatea prognozelor financiare este în dependență directă de complexitatea afacerii. Elaborarea prognozelor financiare nu ridică probleme dacă următoarele aspecte sunt bine înțelese:

- scopul fiecărui instrument financiar folosit;
- modul în care acesta este elaborat;
- modul cum va putea fi folosit în conducerea afacerii.

După colectarea informațiilor necesare privind afacerea, piața, clienții și concurenții, antreprenorul poate estima volumul de vânzări pe care îl poate realiza în următorii 3-5 ani.

Prognozele financiare se întocmesc pe baza estimărilor veniturilor din vânzări. În primul rând se evaluează situația profiturilor și a pierderilor. Se vor determina următoarele tipuri de profit:

1. Profitul brut = venituri din vânzări – costul vânzărilor.

Costul vânzărilor include:

- consumuri materiale directe;
- consumuri directe privind retribuirea muncii;
- consumuri indirecte.

2. Profitul operațional = profitul brut – cheltuielile perioadei.

Cheltuielile perioadei includ:

- cheltuieli generale și administrative;
- cheltuieli comerciale;
- alte cheltuieli.

Pe lângă profitul operațional mai poate fi obținut:

- profit din activitatea de investiții;
- profit din activitatea financiară.

3. Profitul perioadei până la impozitare = profitul operațional + profitul din activitatea de investiții + profitul din activitate financiară.

4. Profitul net = profitul perioadei până la impozitare – impozitul pe venit al persoanei juridice.

Este necesar a sublinia că situația profiturilor și pierderilor arată dacă afacerea este viabilă, adică dacă este suficient de profitabilă.

Cea mai importantă problemă pe care trebuie s-o aibă în vedere antreprenorul 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 se aplică o politică eficientă față de debitori, afacerea poate fi profitabilă, dar nu și solvabilă.

Situația fluxului de numerar exprimă solvabilitatea firmei (capacitatea întreprinderii de a-și onora la timp obligațiile), acest aspect necesitând o atenție sporită în raport cu profiturile și pierderile.

Fluxul de numerar furnizează o proiecție a următoarelor date:

- disponibilul bănesc la începutul perioadei de referință (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.

**Exemplu:**

**Contul de profit și pierderi**

Indicatorii	Codul rândului	Perioada de gestiune
1	2	3
Venitul din vânzări	010	3 795 600
Costul vânzărilor	020	3 021 643*)
Profitul brut (pierdere globală) (rd.010-rd.020)	030	773 957
Alte venituri operaționale**	040	948 000
Cheltuielile comerciale	050	356 139
Cheltuielile generale și administrative	060	317 435
Alte cheltuieli operaționale***	070	570 000
Rezultatul din activitatea operațională: profit (pierdere) (rd.030+rd.040-rd.050-rd.060-rd.070)	080	478 383
Rezultatul din activitatea de investiții: profit (pierdere)	090	-
Rezultatul din activitatea financiară: profit (pierdere)	100	-
Rezultatul din activitatea economico-financiară: profit (pierdere) (+rd.080+rd.090+rd.100)	110	478 383
Rezultatul excepțional: profit (pierdere)	120	-
Rezultatul (pierdere) perioadei de gestiune până la impozitare (rd.110+rd.120)	130	478 383
Cheltuielile (economii) privind impozitul pe venit	140	71 757
Profitul net (pierdere netă) (+rd.130+rd.140)	150	406 626****)

\*) Costul vânzărilor include consumurile materiale directe – 2 397 287 lei, consumurile energetice în scopuri tehnologice – 113 302 lei, consumurile directe privind retribuirea muncii – 346 104 lei și consumurile indirecte – 164 950 lei.

\*\*) – La *alte venituri* se referă venitul din comercializarea altor mărfuri în punctele de vânzare ale întreprinderii.

\*\*\*) – La *alte cheltuieli* se referă cheltuielile pentru comercializarea altor mărfuri în punctele de vânzare ale întreprinderii.

Venitul din vânzări și costul vânzărilor pentru următorii ani se determină ținând cont de obiectivele de sporire a vânzărilor, precum și de nivelul inflației.

\*\*\*\*) Distribuția profitului va fi următoarea:

- 40000 lei se vor aloca pentru formarea rezervelor – se reflectă în pasivul bilanțului, rândul 3.2.
- Restul 366626 lei se acumulează și se vor reflecta în pasivul bilanțului, rândul 3.3.

**Exemplu:**

Indicatorii	Perioada de gestiune
<b>Numerar la început de perioadă</b>	<b>10 000*</b>
Încasări din vânzări	4 743 600**
<b>Uzura mijloacelor fixe</b>	<b>130 860</b>
Total intrări de numerar	4 884 460
Procurări de materii prime și materiale	2430127***
Procurări de mărfuri	570 000
Procurări de resurse energetice	204012
Cheltuieli privind retribuirea muncii	743 061****
Cheltuieli pentru întreținerea mijloacelor fixe	51117
Plata pentru arenda spațiilor	74 400
<b>Cheltuieli privind protecția muncii</b>	<b>5 000</b>
<b>Plata taxelor și impozitelor</b>	<b>7606</b>
<b>Rambursarea creditului</b>	<b>147 501</b>
<b>Alte plăți</b>	<b>0</b>
<b>Total ieșiri de numerar</b>	<b>4 232 824</b>
<b>Numerar la sfârșit de perioadă</b>	<b>651 636</b>

\*) Reprezintă numerarul în contul întreprinderii la inițierea afacerii – vezi bilanțul contabil, punctul 2.4.

\*\*) Încasările din comercializarea pâinii, chiflelor, plăcintelor – 3795600 lei și încasările din comercializarea altor mărfuri – 948000 lei.

\*\*\*) Ieșirile de numerar pentru consumurile materiale se determină după relația: cheltuieli pentru procurări de materii prime și materiale pe parcursul anului + stoc la finele perioadei – stoc la începutul perioadei (2 397 287 + 131 358 - 98 519).

\*\*\*\*\*) Achitarea salariului se efectuează în prima săptămână a lunii următoare, de aceea în anul de gestiune se vor achita salariile, inclusiv asigurările sociale, doar pentru 11 luni, sau

$$810612 / 12 \times 11 = 743061 \text{ lei}$$

Salariul pentru luna 12, în mărime de 67551 lei, se va include în datoriile pe termen scurt calculate, punctul 5.3 al pasivului bilanțului contabil.

La întocmirea fluxului de numerar trebuie ținut cont că amortizarea activelor nemateriale și uzura mijloacelor fixe reprezintă intrări de numerar.

---

În baza situației privind rezultatele financiare și fluxul de numerar se întocmește bilanțul contabil. Acesta reprezintă un raport financiar-contabil 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 contabil trebuie să fie în permanență egale:

$$\text{ACTIV} = \text{PASIV}$$

sau

$$\text{Mijloace economice} = \text{Surse proprii} + \text{Surse atrase}$$

Utilizând relația de mai sus, se va întocmi bilanțul inițial la înregistrarea întreprinderii, iar apoi, în baza rezultatelor activității, acest document va fi completat la finele fiecărui an de planificare.

Prognozele financiare permit calcularea anumitor indicatori financiari, ce constituie instrumente de analiză care asigură o mai bună înțelegere a rezultatelor și poziției financiare a unei firme, precum și a modului în care a fost folosit patrimoniul.

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

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

Analiza de risc cuprinde determinarea riscurilor activității viitoare:

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

## 8. Analiza riscurilor

Multe decizii în afaceri se iau plecând de la estimări asupra viitorului. Luarea unei decizii în baza unor estimări, prezumții, așteptări, previziuni, prognoze asupra evenimentelor viitoare implică o doză bună de risc, uneori destul de dificil de definit și, în cele mai multe cazuri, imposibil de măsurat cu precizie.

Prin urmare, atunci când informațiile necesare înțelegerii și anticipării evoluțiilor, schimbărilor ce pot avea loc într-un anumit context sunt fie insuficiente, fie indisponibile, situația este catalogată ca fiind una incertă. Gradul ridicat de incertitudine induce operatorilor de pe piață un comportament de adaptare la modificările intervenite în mediul de afaceri sau, după caz, un comportament de influențare a acestora.

*Riscul de piață* este propriu unei afaceri, investiții sau categorii de afaceri. El diferă de la o industrie la alta, dar și în interiorul aceleiași industrii.

*Riscul de preț* este asociat schimbărilor posibile în structura și nivelul prețului bunurilor și serviciilor oferite pe piață de către o firmă, ca urmare a variațiilor prețului resurselor utilizate. Analiza riscului de preț joacă un rol central în managementul strategic. Riscul de preț are ca surse prețurile producției industriale, cursul de schimb și rata dobânzii. Prețurile producției industriale sunt rezultatul fluctuațiilor



Exemplu:

## BILANȚUL CONTABIL

La 31 decembrie \_\_\_\_

Nr. crt.	A C T I V	La înregistrare	La finele perioadei de gestiune
<b>1.</b>	<b>ACTIVE PE TERMEN LUNG</b>		
<b>1.1.</b>	<b>Active nemateriale</b>	<b>20 000*</b>	<b>20 000</b>
	Amortizarea activelor nemateriale	-	<b>4 000</b>
	Valoarea de bilanț a activelor nemateriale (rd.010+rd.020)	-	<b>16 000</b>
<b>1.2.</b>	<b>Active materiale pe termen lung</b>		
	Mijloace fixe	1 866 250**	1 866 250
	Uzura activelor pe termen lung	-	130860
	Valoarea de bilanț a activelor pe termen lung	1 866 250	1 735 390
<b>1.3.</b>	<b>Active financiare pe termen lung</b>	-	-
<b>1.4.</b>	<b>Alte active pe termen lung</b>	-	-
	<b>TOTAL CAPITOLUL 1</b>	<b>1 886 250</b>	<b>1 751 390</b>
<b>2.</b>	<b>ACTIVE CURENTE</b>		
<b>2.1.</b>	<b>Stocuri de mărfuri și materiale</b>	<b>98 519</b>	<b>131 358</b>
<b>2.2.</b>	<b>Creanțe pe termen scurt</b>	-	-
<b>2.3.</b>	<b>Investiții pe termen scurt</b>	-	-
<b>2.4.</b>	<b>Mijloace bănești</b>	<b>10 000</b>	<b>651 636</b>
<b>2.5.</b>	<b>Alte active pe termen scurt</b>	-	-
	<b>TOTAL CAPITOLUL 2</b>	<b>108 519</b>	<b>782 994</b>
	<b>TOTAL GENERAL ACTIV</b>	<b>1 994 769</b>	<b>2 534 384</b>

\*) Active nemateriale – program de contabilitate 1C, cu un termen de amortizare de 5 ani. Amortizarea anuală a activelor nemateriale reprezintă raportul dintre valoarea inițială și termenul de uzură ( $20000 / 5 = 4000$  lei).

\*\*) Mijloacele fixe includ: utilaj tehnologic – 481250 lei, clădiri pentru comercializarea mărfurilor – 360 000 lei, calculatoare – 26250 lei, mobilier – 26250 lei, spații de oficiu – 500000 lei, mijloace de transport – 385 000 lei, garaj – 87 500 lei.

Exemplu:

## BILANȚUL CONTABIL

La 31 decembrie \_\_\_\_

Nr. crt.	PASIV	La inregistrare	La finele perioadei de gestiune
<b>3.</b>	<b>CAPITAL PROPRIU</b>		
<b>3.1.</b>	<b>Capital statutar și suplimentar</b>		
	Capital statutar	<b>1 594 769</b>	<b>1 594 769</b>
<b>3.2.</b>	Rezerve	-	<b>40 000</b>
<b>3.3.</b>	Profit nerepartizat	-	<b>366 626</b>
<b>3.4.</b>	Capital secundar	-	-
	<b>Total capitolul 3</b>	<b>1 594 769</b>	<b>2 001 395</b>
<b>4.</b>	<b>DATORII PE TERMEN LUNG</b>		
<b>4.1.</b>	Datorii financiare pe termen lung	<b>400 000</b>	<b>325 000</b>
<b>4.2.</b>	Datorii pe termen lung calculate	-	-
	<b>Total capitolul 4</b>	<b>400 000</b>	<b>325 000</b>
<b>5.</b>	<b>DATORII PE TERMEN SCURT</b>		
<b>5.1.</b>	Datorii financiare pe termen scurt	-	-
<b>5.2.</b>	Datorii comerciale pe termen scurt	-	-
<b>5.3.</b>	Datorii pe termen scurt calculate	-	<b>139 308*</b>
	<b>Total capitolul 5</b>	-	<b>139 308</b>
	<b>TOTAL GENERAL PASIV</b>	<b>1 994 769</b>	<b>2 534 384</b>

\*) Datoriile pe termen scurt calculate vor include salariul pentru luna 12 (67551 lei), care se va achita în anul următor, și impozitul pe venit al persoanei juridice (71 757 lei, vezi tabelul rezultatelor financiare), care de asemenea se va achita în anul următor după depunerea declarației despre venituri.

---

prețului energiei electrice, combustibililor, gazului natural etc., care reprezintă „intrări” pentru unele firme și „ieșiri” pentru altele. Cursul de schimb și rata dobânzii afectează, de asemenea, „intrările” și „ieșirile” unei entități. De exemplu, creșterea ratei dobânzii are impact atât asupra consumului (scade), cât și asupra costului de finanțare a firmei (crește).

*Riscul de credit* este întâlnit, cu predilecție, în cazul instituțiilor financiare (băncile comerciale, de exemplu). Este tipic naturii operațiilor desfășurate de către entitățile din acest domeniu, nefiind altceva decât o particularizare a riscului operațional inerent oricărei afaceri, risc care diferă, prin structură și amploare, de la un sector economic la altul.

*Riscul pur* este asociat pierderilor (daunelor), fizice sau financiare, posibile sau probabile, cu care s-ar putea ciocni o firmă.

*Riscul inerent* unei afaceri poate fi diminuat de către investitor prin diversificarea portofoliului afacerii (diversificare operațională).

*Riscul diversificabil* este în strânsă legătură cu evenimentele sau fenomenele specifice unui domeniu de activitate sau unei firme date. Acest tip de risc poate fi întâlnit și sub denumirea de *firm-specific-risk*, *idiosyncratic risk* sau *nonsystematic risk*.

*Riscul financiar* sau *riscul legat de politica de finanțare* este generat de modul de finanțare a afacerii și de nivelul dobânzii.

## 9. Planul de acțiune

Planul de acțiuni este o metodă organizată de analiză a afacerii și de luare a deciziilor pentru îmbunătățirea acesteia, care face din planul de afaceri un plan real, cu activități specifice și măsurabile.

Fiecare acțiune este numită punct de reper, iar sarcina de bază este formularea a cât mai multe și mai concrete astfel de puncte.

Fiecare punct de reper trebuie să aibă o denumire, o persoană responsabilă, un termen de realizare și un buget.

Întreg personalul firmei trebuie să cunoască prevederile planului, precum și faptul că acesta va fi monitorizat și evaluat.

Un plan de acțiuni corect pregătit trebuie să conțină următoarele: denumirea acțiunilor necesare de întreprins, perioada planificată pentru desfășurarea acțiunii, responsabilul, bugetul de cheltuieli pentru fiecare acțiune, precum și efectul scontat de la implementarea ei.

## 10. Revizuirea planului de afaceri

Planul de afaceri trebuie revizuit periodic. În urma analizei SWOT, care a fost descrisă anterior, acesta va fi actualizat și ajustat necesităților actuale.

### Rețineți:

*Valoarea planului este măsurată prin implementarea acestuia.*

- Strategia și implementarea lucrează în comun.
- Fără implementare strategia este doar un vis.
- Dacă nu aveți strategie, orice implementare este haotică.

