

Programul Start pentru tineri

Antreprenoriatul în R. Moldova

(conform datelor BNS anul 2019)

- **Agenți economici**
 - Numărul de întreprinderi, mii 56,7
 - Venituri din vânzări, 397,9 mlrd. lei
- **Ponderea întreprinderilor mici și mijlocii în total întreprinderi, %**
 - Numărul de întreprinderi - 98,6
 - Venituri din vânzări - 39,5
 - Numărul de personal angajat - 61,6
-

CONTROLUL AFACERII

- Activități specifice controlului eficienței unei afaceri
 - ✓ Analiza financiară:
 - Analiza cantitativă și calitativă a patrimoniului;
 - Marja netă a vânzărilor și profitabilitatea;
 - Rentabilitatea (Activelor, Capitalului propriu, a Investiției)
 - Productivitatea muncii.
 - ✓ Analiza organizării proceselor de producere;
 - ✓ Examinarea fișelor de post;
 - ✓ Evaluarea personalului.

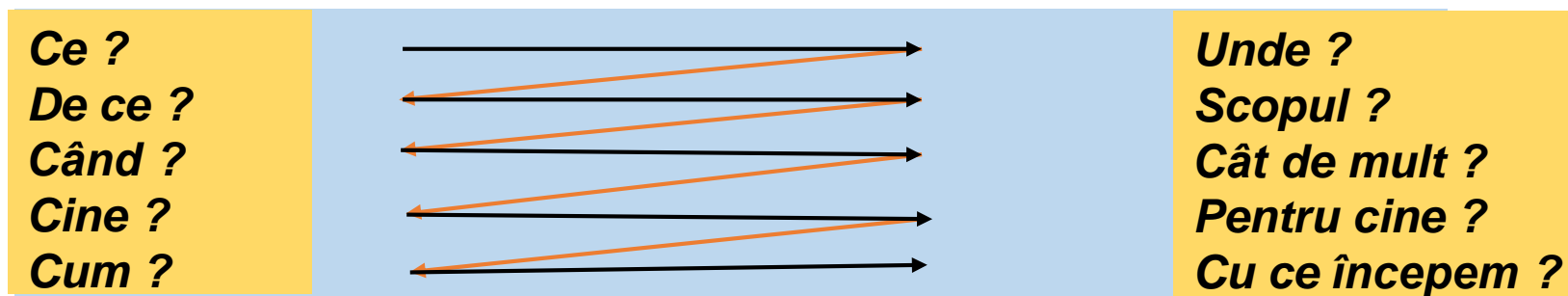
RISCURILE ÎN ACTIVITATEA DE ANTREPRENORIAL.

- Riscuri specifice activității antreprenoriale:
 - Riscul de personal;
 - Riscul operațional;
 - Riscul de piață;
 - Riscul financiar;
 - Riscul cadrului legal.
- Identificarea riscurilor și evaluarea impactului;
- Gestionarea riscurilor: excludere – diminuare - transmite;

DEZVOLTAREA GÂNDIRII CLARE/LOGICE.

Cînd o persoană simte că ” *E u n u s u n t î n s t a r e s ă f a c a s t a* “ , adevăratul motiv nu este lipsa de capacitate, dar lipsa imaginii clare cu privire la ceea ce trebuie să fie făcut.

10 întrebări cheie pentru dezvoltarea gândirii clare la inițierea unei afaceri:

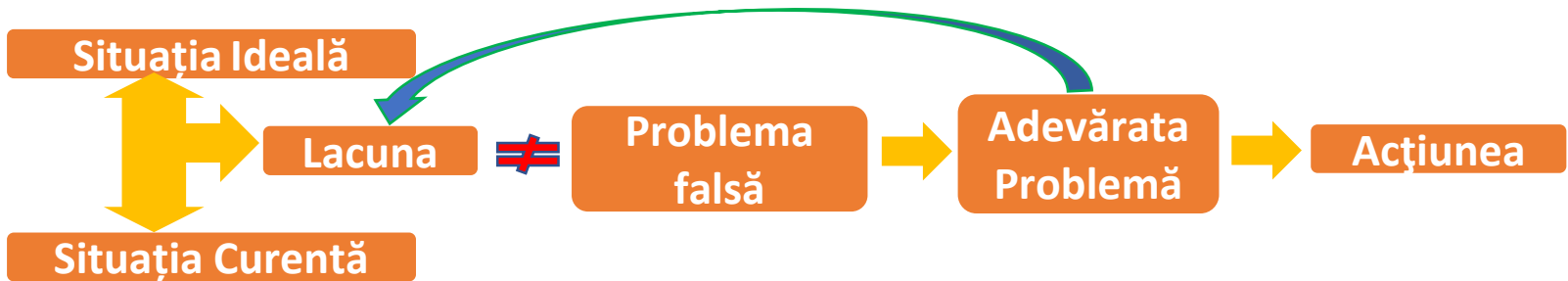


Important! *Antreprenorul trebuie sa găsească răspuns aceste întrebări în momentul în care dorește să inițieze afacerea.*

- În cazul în care o persoană dorește să întreprindă o *acțiune corectă*, *răspunsurile* la toate întrebările trebuie să *fie clare*.
- Pentru a identifica o *soluție corectă*, trebuie de identificat *adevărata problemă*.

IDENTIFICAREA UNEI PROBLEME

- O problema nu poate fi rezolvata atît timp, cît nu se ştie care este problema în sine.
- Motivul existenţei unei probleme nu este dificultatea acesteia în sine, ci faptul că noi nu înţelegem care este problema, prin urmare, nu putem identifica acţiunile corespunzătoare care urmează să fie întreprinse.



Etapele identificării și rezolvării adevăratei probleme:

1. *Clarificarea Situației Ideale*
2. *Clarificarea Situației Curente*
3. *Clarificarea Lacunei (Problemei)*
4. *Identificarea Adevăratei Probleme care a cauzat Lacuna*
5. *Identificarea Acțiunii de rezolvare a Adevăratei Probleme*

CE REPREZINTĂ UN PLAN DE AFACERI?

- ❑ Planul de afaceri este un document confidențial în care sunt descrise obiectivele și scopurile întreprinderii, justificând în detalii modalitățile de atingere a acestora.

- ❑ În planul de afaceri, de regulă, se găsește răspunsul la următoarele întrebări:
 1. **Ce** reprezintă afacerea în prezent și ce vrem să se obținem pe viitor?
 2. **Cum și când** se va realiza obiectivul propus?
 3. **Cine și cum** îl va realiza?
 4. **De care și câte** resurse este nevoie pentru aceasta?

SCOPUL ELABORĂRII PLANULUI DE AFACERI

Planul de afaceri se elaborează în următoarele cazuri:

- **La inițierea /dezvoltarea afacerii** - pentru a stabili un plan de acțiuni care permite să fie evaluată situația inițială și să se analizeze perspectivele, identificând mijloacele necesare (financiare, materiale și umane) și stabilind din timp căile de atingere a scopului.
- **Pentru a obține un credit bancar** - prezentarea planului de afaceri este o condiție obligatorie a instituției financiare. Înainte să ofere creditul, banca evaluează perspectivele dezvoltării afacerii, precum și șansele rambursării fără probleme a sumei împrumutate.
- **Pentru a atrage investiții** - orice investitor, înainte de a efectua investiții, va analiza situația la întreprinderea în care investește pentru a evalua profitabilitatea ori viabilitatea investiției.
- **Beneficiarii planului de afaceri:**
 - Antreprenorii/Proprietarii;
 - Managerii;
 - Bancherii;
 - Investitorii.

PROCESUL DE ÎNTOCMIRE A PLANULUI DE AFACERI

Întocmirea planului de afaceri este un proces care include:

1. Etapa de pregătire a materialelor necesare;
2. Descrierea (*compunerea*) planului de afaceri.

Pregătirea pentru elaborarea planului de afaceri presupune parcurgerea următoarelor etape:

- Colectarea informației;
- Determinarea tipului planului de afaceri;
- Stabilirea structurii planului;
- Repartizarea responsabilităților.

INFORMAȚIA NECESARĂ PENTRU ÎNTOCMIREA PA

- Valoarea planului de afaceri este determinată de *calitatea informației* incluse, de *argumentarea (justificarea) acțiunilor* și *realismul previziunilor* pe care se bazează.
- Procesul de colectare a informației prevede lucrul de analiză atât a surselor de *date interne*, cât și cu cele *externe*.
- Pentru a analiza sursele de date, colectăm informații cu privire la: *piață, clienți, concurenți, procesul de producție, capacitatea de producție, echipa managerială, resursele materiale și financiare, etc.*

Surse de date interne (din în cadrul firmei):

- Bilanțul contabil și Raportul privind rezultatele financiare;
- Raportul privind fluxul capitalului propriu;
- Raportul privind fluxul mijloacelor bănești;
- Informații privind capacitatea de producție;
- Situația vânzărilor;
- Pentru Start-up – situația la momentul inițierii afacerii.

Surse de date externe:

- Anuare și buletine statistice;
- Programe de stat;
- Legi și alte acte normative ;
- Informații despre afaceri din domeniul în care planificăm activitatea;
- Ghiduri și cataloage;
- Internet-ul;
- Studii privind piața produselor.

MODELE DE STRUCTURI A PLANULUI DE AFACERI

- Planul de afaceri este organizat pe compartimente separate și bine definite, fiecare abordând un anumit gen de informație și analiză.

De exemplu, compartimentul "Descrierea întreprinderii", include informație despre întreprindere, iar "Planul financiar" – vizează resursele financiare necesare pentru realizarea planului, efectuarea investiției și recuperarea acesteia etc.

- Structura planului de afaceri nu este "una standardizată"
- În dependență de scopul elaborării PA în practică se întâlnesc mai multe modele de structuri.

MODEL DE STRUCTURĂ A PLANULUI DE AFACERI

1. Pagina de titlu
2. Cuprins
3. Rezumat (Sinteza afacerii)
4. Istoria întreprinderii
5. Descrierea afacerii
6. Descrierea pieței și strategiei de marketing
7. Descrierea produselor / serviciilor
8. Managementul firmei
9. Scopuri și obiective
10. Planul financiar
11. Anexe (autorizații, certificate, poze, etc.)

PAGINA DE TITLU

Denumirea întreprinderii	
Forma organizatorico - juridică	
Data înregistrării întreprinderii	
IDNO/Cod fiscal	
Adresa juridică a întreprinderii	
Localizarea afacerii	
Domeniul principal de activitate al întreprinderii	
Numele, Prenumele administratorului	
IDNP administrator	
Data nașterii	
Sex	
Nivelul studiilor absolvite sau în derulare	
Ocupația actuală	<input type="checkbox"/> antreprenor(oare) <input type="checkbox"/> liber-profesionist(ă) <input type="checkbox"/> angajat(ă) <input type="checkbox"/> șomer(ă) <input type="checkbox"/> student(ă) <input type="checkbox"/> elev(ă)
Telefon de contact	
Adresa de e-mail	
Numele, Prenumele fondator	
IDNP fondator	
Data nașterii	
Sex	

REZUMAT (SINTEZA AFACERII)

Sumarul este o descriere scurtă a întregului Business Plan și conține de la 1 la 2 pagini de text. În acest text trebuie să fie un sumar clar și concis al conținutului planului, să urmeze aceeași structură ca și documentul integral.

În sumar obligatoriu vom include:

- Descrierea succintă a afacerii;
- Informația privind piața, produsul, și concurenților;
- Resursele financiare necesare pentru realizarea proiectului și sursa de finanțare;
- Pronosticul vânzărilor vizavi de cheltuielile operaționale totale;
- Rezultatele economico- financiare planificate:

Sumarul trebuie să trezească interesul potențialului investitor să citească mai mult și dorința de a se întâlni cu cel care a prezentat proiectul.

În general, se recomandă ca acest compartiment să fie scris după ce toate compartimentele principale ale business planului sunt completate pentru ca el să reprezinte un sumar cât mai exact al conținuturilor acestora.

DESCRIEREA SUCCINTĂ A AFACERII

□ Scopul acestui compartiment este de a explica în ce constă afacerea, cum va fi ea dirijată și ce te face să crezi că ea se va încununa cu succes. La descrierea afacerii este necesar de inclus informația privind:

- Care este ideea de afaceri;
- Care este scopul inițierii afacerii;
- Problema / provocarea pe care încercă să o rezolve întreprinderea;
- Punctele tari a întreprinderii și oportunitățile;
- Resursele financiare necesare pentru realizarea proiectului, inclusiv grantul;
- Rezultatele economico-financiare preconizate.

DESCRIEREA ÎNTREPRINDERII

□ Scopul acestui compartiment este de a explica ce prezintă întreprinderea la moment sub aspect de experiență antreprenorială, administrare(cine decide), și capacitatea de a realiza afacerea. La descrierea întreprinderii este necesar de incluse date privind:

- Forma organizatorică și când a fost fondată întreprinderea;
- Fondatorii și cota de participare în capitalul social;
- Domeniul de activitate;
- Bunurile de care dispune întreprinderea (tehnică,utilaj, echipament, etc.)
- Personalul

PLANUL FINANCIAR

Ce prezintă planul financiar ?

- Planul financiar prezintă o generalizare a compartimentelor unui plan de afaceri exprimată în unități valorice.
- Informația necesară pentru elaborarea acestui capitol poate fi extrasă din materialele celorlalte compartimente ale planului de afaceri (în primul rând – prognozele volumului de servicii prestate / sau de vânzări, procurări etc.)
- Compartimentul dat încheie planul de afaceri și are menirea de a:
 - determina volumul investițiilor necesare pentru afacerea propusă
 - calcula rapoartele financiare programate
 - determina profitabilitatea viitoarei afaceri.
- Rezultatul-cheie al Planului financiar este elaborarea prognozei;
 - fluxului de mijloace bănești,
 - a rezultatelor financiare,
 - și a bilanțului contabil.

CE ESTE ANALIZA FINANCIARĂ?

- Analiza situațiilor financiare este o activitate (arta) de analiză și interpretare a situațiile financiare.
- Obiectivul major al analizei financiare – este "înțelegerea și descifrarea sensului cifrelor" pentru a îmbunătăți situația financiară a afacerii.
- Scopul analizei situațiilor financiare - luarea de decizii raționale privind gestionarea patrimoniului.
- O analiză financiară competentă asigură luarea unor decizii cum ar fi:
 - a) cea de a achiziționa sau de a lichida un stoc/utilaj, echipament, etc.*
 - b) a alege între a continua prin aceleași metode utilizarea resurselor umane, materiale și financiare, sau la stabilirea noilor măsuri care ar influența majorarea profitului,*
 - c) a acorda, sau nu un împrumut.*

ANALIZA REZULTATELOR FINANCIARE

- Surse de date utilizate la analiza financiară:
 - Bilanțul Contabil;
 - Raportul privind rezultatele financiare;
 - Fluxul mijloacelor bănești.
- Indicatori de bază a rezultatelor economico-financiare:
 - Volumul vânzărilor
 - Marja brută a vânzărilor;
 - Marja netă a vânzărilor
 - Rentabilitatea Operațională/Economică;
 - Rentabilitate a Activelor (ROA);
 - Rentabilitatea Capitalului Propriu (ROE);
 - Coeficientul de îndatorare;
 - Profitul net.

ANALIZA BILANȚULUI CONTABIL

☐ CALITATEA PATRIMONIULUI:

- ✓ pentru Active - aptitudinea de-a se transforma în numerar
- ✓ pentru Pasive - timpul cât sursa de finanțare rămâne la dispoziția întreprinderii.

☐ ECHILIBRU BILANȚULUI CONTABIL.

I. Echilibru vertical:

Active immobilizate - 45 ~ 50%

Active circulante - 55 ~ 50%

II. Echilibru orizontal:

Capital propriu - 40 ~ 50%

Datorii pe termen lung - 10 ~ 20%

Datorii termen scurt - 50 ~ 30%

LICHIDITATEA GENERALĂ A BILANȚULUI

- Înainte de calcularea indicatorilor de lichiditate a întreprinderii e necesar să se determine dacă este lichid bilanțul în ansamblu;
- Lichiditatea bilanțului întreprinderii se calculează prin două modalități:
 - a) $AC - DTS$
Activele Circulante - Datoriile pe Termen Scurt;
 - b) $CP + DTL - ATL$
Capital propriu + Datoriile pe Termen lung - Active pe Termen Lung
- În ambele variante rezultatul trebuie să fie pozitiv, un rezultat negativ indică că bilanțul nu este lichid.

COEFICIENTUL DE ÎNDATORARE

- Formula de calcul:

$$\text{Datorii TL} + \text{Datorii TS} \div \text{Capital Propriu}$$

- Coeficientul de îndatorare poate avea valori mai mici sau egale cu **1**;
- Valoarea optimală este în limitele **0,4 - 0,7**;
- Limita sub **0,3** indica o rezervă în apelarea la credite și împrumuturi, iar peste **0,7** o situație alarmantă;
- Nivelul înalt al coeficientului reflectă un pericol potențial de apariție la întreprindere a deficitului mijloacelor bănești și dificultăților la contractarea noilor credite.

lichiditatea curentă

- Formula de calcul:

Active Curente ÷ Datorii Curente

- Indicatorul respectiv în ce măsură datoriile pe termen scurt sunt acoperite cu active lichide.
- Valoarea recomandată și acceptabilă este în jur de **1-2**.
- Dacă raportul este mai mic de 1, aceasta înseamnă, că întreprinderea se confruntă cu dificultăți financiare.
- În cazul, dacă raportul este de **3** și mai mult, aceasta, indică la o structură nerațională a capitalului (finanțarea activelor întreprinderii se efectuează practic în totalitate din contul mijloacelor proprii).

LICHIDITATE IMEDIATĂ (TEST ACID)

- Formula de calcul:

Active Curent (Mijloace Bănești + Alte Creanțe pe TS + Creanțe pe TS Aferente Facturilor) - Stocuri de Mărfuri și Materiale ÷ Datorii Curente

- Acest indicator exprimă capacitatea întreprinderii de a plăti datoriile curente din contul mijloacelor bănești și creanțe, eliminând stocurile, deoarece acestea nu se pot transforma imediat în disponibilități.
- Valoarea recomandată este în jur de **0,7 - 1**. Cu cât testul acid este mai mare decât **1**, cu atât situația entității este mai bună.

COEFICIENTUL SUFICIENȚEI CAPITALULUI

- Formula de calcul:

$$\text{Capital Propriu} \div \text{Total Active} \times 100\%$$

- Suficiența capitalului reflectă stabilitatea/instabilitatea structurii de finanțare a mijloacelor de producere.
- Acest coeficient trebuie să fie menținut la un nivel de 50-55%.
- Valoarea înaltă a acestui indicator reprezintă o garanție pentru atragerea surselor suplimentare de finanțare.

INDICATORI ECONOMICO-FINANCIARI


Principali indicatori care reflectă rezultatele activității unei întreprinderi sunt:

- a) Volumul vânzărilor;
- b) Pragul de Rentabilitate;
- c) Marja brută a Vânzarilor;
- d) Marja netă a Vânzarilor;
- e) Profitabilitatea Operațională;
- f) Rentabilitate a Activelor (ROA);
- g) Rentabilitatea Capitalului Propriu (ROE);
- h) Coeficientul de îndatorare;
- i) Profitul net.


VOLUMUL DE VÂNZĂRI este indicatorul principal al eficienței unei întreprinderi, care reprezintă măsura în care produsele realizate au fost comercializate pe piață;

- ✓ Venitul din vânzări este sursa de bază care generează numerarul în cadrul întreprinderii;
- ✓ Volumul de vânzări se exprimă fizic și valoric ;
- ✓ Volumul de vânzări este analizat în comparație cu perioadele precedente și cu planul de vânzare pentru perioada examinată.
- ✓ Formula de calcul:

$$\mathbf{VOLUM\ UNITĂȚI\ VÂNDUTE \times PREȚ\ UNITAR = LEI}$$

 *Volumul de unități produse nu totdeauna este egal cu volumul unităților vândute!*

PRAGUL DE RENTABILITATE - este volumul de vânzări la care venitul obținut acoperă toate cheltuielile întreprinderii, fără a genera profit;

 Profitul este partea rămasă din Venitul total ce revine întreprinzătorului după ce s-au achitat toate cheltuielile aferente activității antreprenoriale.

✓ Formula de calcul:

⇒ Volum vânzări unități produse:

$$\text{COSTURI TOTALE} \div \text{PREȚ UNITAR}$$

⇒ Volum vânzări Lei:

$$\text{COSTURI FIXE} \div \text{RATA MARJEI BRUTE}$$

MARJA BRUTĂ A VÎNZARILOR

□ Formula de calcul:

$$\text{PROFIT BRUT} \div \text{VENITURI DIN VÎNZĂRI} \times 100\%$$

- ✓ Marja brută reprezintă capacitatea întreprinderii de a controla costurile de producție și să obțină un preț bun de vânzare.
- ✓ O Marja brută de 10% ar însemna că din vânzarea produsului/serviciului în sumă de 1 leu, a fost obținut un profit brut de 0,10 lei.
- ✓ Aceasta variază semnificativ în funcție de sectorul de activitate, dar o valoare optimă ar fi de cel puțin 15-20% .

MARJA NETĂ A VÎNZARILOR.

- Formula de calcul:

$$\text{PROFIT NET} \div \text{VENITURI DIN VÎNZĂRI} \times 100\%$$

- ✓ Marja neta a Vânzărilor este un indicator, care ne arata cât de profitabila este activitatea totală a unei companii.
- ✓ Cu cât procentul este mai mare, cu atât profitabilitatea întreprinderii este mai stabilă.
- ✓ Indicatorul respectiv ar trebui sa acopere cel puțin inflatia anuală (>7 ~ 10%).

PROFITABILITATEA OPERAȚIONALĂ.

□ Formula de calcul:

Profit din activitatea operațională ÷ Total Active × 100 %

- Profit brut = Venituri din vânzări – Costul vânzărilor;
- Profit din activitatea operațională = Profit brut + Alte venituri din activitatea operațională – Cheltuieli administrative – Alte cheltuieli din activitatea operațională = Profit până la impozitare.
- Profit net = Profit până la plata impozitare – Impozitul pe venit.
- Profitabilitatea Operațională arată capacitatea activelor de a genera profit. Exemplu: marja de 10% ar înseamna ca fiecare lei investit in afacere generează 0,10 lei profit.
- Valoarea acestui indicator ar fi bine să fie mai mare ca dobânda la creditele bancare.

RENTABILITATE A ACTIVELOR (ROA);

□ Formula de calcul:

$$\text{Profit Net} \div \text{Total Active} \times 100 \%$$

- ✓ *Indicatorul respectiv reprezinta profitul pe care il obtine întreprinderea din banii investiti in afacere.*
- ✓ *Raționalitatea economică a afacerii este considerată optimală în cazul în care Rentabilitatea activelor este mai mare decit rata dobânzii efective la credite (10 ~20%)*

RENTABILITATEA CAPITALULUI PROPRIU (ROE)

- ❑ Formula de calcul:

$$\text{Profit Net} \div \text{Capital Propriu} \times 100\%$$

- ❑ Indicatorul reprezintă profitul pe care îl obține entitatea din banii proprii investiți în afacere.
- ❑ Indicatorul respectiv ar trebui să constituie 20 ~ 30%, dar nu mai puțin decât rata dobânzii efective pentru credite.