

CUPRINS

1	COMPETENȚE ANTREPRENORIALE	2
1.1	Obiective	2
1.2	Introducere în antreprenoriat	3
2	DESCRIEREA IDEII DE AFACERI	18
3	VIZIUNEA, OBIECTIVELE ȘI STRATEGIA AFACERII	20
3.1	Viziunea	20
3.2	Obiective	20
3.3	Strategia afacerii	21
4	ISTORICUL ȘI DESCRIEREA ACTIVITĂȚII CURENTE	22
4.1	Apariția afacerii și etapele de dezvoltare a acesteia până în prezent	22
4.2	Descrierea activității curente	22
5	MANAGEMENT ȘI RESURSE UMANE	23
6	ANALIZA PIEȚEI	25
6.1	Piața actuală (pentru o afacere existentă)	25
6.2	Piața noului produs / serviciu	27
6.3	Principalele avantaje ale noilor produse/servicii oferite	30
6.4	Strategia de comercializare	31
6.5	Activități de promovare a vânzărilor noului produs	32
7	DESCRIEREA PROCESULUI DE PRODUCȚIE	33
7.1	Descrierea procesului tehnologic (sintetic)	33
7.2	Temele orizontale ale planului de afaceri	33
8	VENITURI ȘI CHELTUIELI DE OPERARE	34
8.1	Venituri anuale din producție	34
8.2	Riscuri ce influențează prognoza	34
8.3	Analiza costurilor de operare. Cheltuieli de producție	34
9	INVESTIȚII NECESARE	38
9.1	Graficul de realizare a investiției	38
9.2	Descrierea surselor de finanțare a investiției	39
9.3	Descrierea investiției propuse în contextul procesului tehnologic	39
9.4	Asigurarea cu utilități	39
9.5	Modificările necesare la echipamentele / clădirile existente	39
9.6	Modificările necesare în structura și numărul personalului angajat	39
10	PROIECȚII FINANCIARE	40
10.1	Istoricul indicatorilor economici (dacă este cazul)	40
10.2	Proiecții financiare ale fluxului de numerar (Cash-flow)	43
10.3	Proiecțiile financiare	45
10.4	Situație simplificată a fluxului de numerar	49
10.5	Contul de profit și pierdere	49
10.6	Bilanțul simplificat	50
11	BIBLIOGRAFIE	50

1. COMPETENȚE ANTREPRENORIALE

1.1. OBIECTIVE

Cursul „Competențe antreprenoriale” prezintă elementele esențiale necesare în elaborarea unui plan de afaceri ca prim pas în inițierea oricărei afaceri. Lucrările aplicative prevăzute pe parcursul cursului oferă posibilitatea deprinderii abilităților și competențelor antreprenoriale necesare desfășurării activităților de afaceri.

După parcurgerea acestui curs, participanții vor avea următoarele aptitudini:

- ✓ înțelegerea sistemică a unei afaceri;
- ✓ dezvoltarea aptitudinilor, abilităților și competențelor în elaborarea și implementarea unui plan de afaceri;
- ✓ desfășurarea ideii afacerii în elemente specifice în vederea verificării și demonstrării viabilității acesteia;
- ✓ evidențierea avantajelor reale ale afacerii.

Planul de Afaceri (Business Plan)

Reprezintă unul din primii pași în inițierea oricărei afaceri. Băncile și instituțiile care finanțează activitatea curentă sau de investiții a întreprinderilor, consideră că cea mai bună sursă de rambursare a creditului este profitul obținut din afacerea finanțată.

Planul de afaceri este prezentarea scrisă a ceea ce dorește să realizeze cu afacerea pe care urmează să o întreprindă o societate, precum și modul în care intenționează să-și folosească resursele proprii. Un plan de afaceri bun, este o schemă de acțiune construită logic. El presupune o gândire de perspectivă asupra afacerii societății. Este bine ca planul de afaceri să fie întocmit de o persoană ce activează în cadrul societății sau de însuși managerul societății sau de o persoană specializată în elaborarea unor astfel de planuri. Planul de afaceri este un instrument care îl ajută pe manager să conducă afacerea.

Managerul trebuie să știe: de câți bani are nevoie societatea/ când va avea nevoie de acești bani/ pentru ce îi va folosi

Planul de afaceri trebuie să răspundă la trei întrebări fundamentale: situația actuală a afacerii/ evoluția viitoare a afacerii/ modalitatea de realizare a obiectivului propus

Orice afacere este constituită din trei elemente vitale: OM / IDEE / BANI

Deși nu există un model unic de plan de afacere, totuși acesta de regulă trebuie să aibă următoarea componență:

- A. Prezentarea generală
- B. Analiza pieței
- C. Organizarea activității
- D. Informații financiare

Planul de afaceri reprezintă un instrument:

- INTERN cu ajutorul căruia se poate conduce și controla procesul de demarare a unei afaceri – instrument de management și planificare;
- EXTERN de comunicare cu mediul economic.

Planul de afaceri reprezintă un instrument de:

- MANAGEMENT: ajută la monitorizarea și evaluarea modului în care se dezvoltă o afacere; este un instrument dinamic care poate fi modificat pe măsura acumulării de noi experiențe și cunoștințe.
- PLANIFICARE: reprezintă un ghid de dezvoltare etapizată a afacerii.
- COMUNICARE: este folosit pentru a atrage capital investițional, împrumuturi sau parteneri de afaceri. În conținutul planului de afaceri cei interesați (clienții, furnizorii, partenerii, finanțatorii) trebuie să găsească argumente privind potențialul afacerii de a obține profit.

Planul de afaceri oferă o primă imagine asupra perspectivelor reale ale afacerii; pot fi astfel evitate pierderile provocate de proiecte neviabile înainte ca ele să se fi produs efectiv.

Planul de afaceri permite:

- stabilirea realistă a necesarului de resurse și a surselor din care acestea pot fi obținute;
- încadrarea în timp a etapelor afacerii;
- coordonarea fazelor viitoare ale afacerii și rezolvarea eventualelor neconcordanțe.

Un plan de afaceri este util:

- *Proprietarilor firmei* pentru organizarea și cunoașterea propriei afaceri (obiective, strategie, marketing, gestionarea întregii activități), precum și pentru realizarea de prezentări de succes către partenerii de afaceri.
- *Finanțatorilor externi* pentru cunoașterea firmei sau a ideii / proiectului / afacerii.

Întreprinzătorii se află în fața unei abordări complete, complexe și sistemice, dincolo de o abordare simplistă și superficială a unei idei de afaceri. Astfel, prin parcurgerea principalelor elemente structurale ale unui plan de afaceri pot fi identificate atât punctele slabe ale afacerii cât și idei noi care ar putea să îi sporească rentabilitatea.

Este eronată aprecierea potrivit căreia previziunile unui plan de afaceri trebuie să se regăsească integral în realizările efective. În cazul în care planul este bine întocmit, datele sale pot servi ca un *instrument util de control* al rezultatelor obținute.

Utilitatea unui plan de afaceri în căutarea unui finanțator/investitor

Mulți întreprinzători sunt nevoiți să întocmească un plan de afaceri abia atunci când acesta le este solicitat de un potențial investitor.

Planul de afaceri reprezintă o cerință a potențialii finanțatori (creditori sau acționari potențiali). Aceștia trebuie să afle dintr-un plan de afaceri:

- în ce constă afacerea;
- motivele pentru care afacerea este profitabilă;
- capitalul necesar;
- rentabilitatea scontată.

Potențialii finanțatori caută într-un plan de afaceri existența unei strategii coerente a proprietarilor afacerii.

Planul de afaceri trebuie:

- să convingă de viabilitatea proiectului propus;
- să evidențieze avantajele afacerii, fără ca aceasta să dăuneze însă realismului planului prezentat;
- să evite aprecierile exagerat de optimiste.

1.2. INTRODUCERE ÎN ANTREPRENORIAL

Conform DEX, expresia „antreprenor” este de proveniență franceză și pune accent pe funcția primară a antreprenorului: „Antreprenor, persoana care conduce o antrepriză.”

În sensul modern al economiei de piață, un antreprenor este un agent economic care adoptă un comportament activ și inovator și care acceptă deliberat riscuri financiare pentru a dezvolta proiecte/produse/servicii noi.

Antreprenorul este persoana care conduce o afacere antreprenorială, care are un comportament activ și inovator, care acceptă deliberat riscuri financiare pentru a dezvolta proiecte noi. Profilul antreprenorului unei afaceri de succes este complex, acesta fiind mereu expus provocărilor care apar în demersul său de a dezvolta o afacere.

Iată câteva exemple de calități necesare unui antreprenor de succes:

- determinare, motivare și perseverență
- inițiativa și spirit inovator
- capacitate de planificare și organizare
- leadership, capacitate de coordonare
- comunicare, capacitatea de a conduce oameni
- lucru în echipă și capacitatea de a conduce oameni
- capacitatea de rezolvare a problemelor

Provocări și satisfacții în antreprenoriat: Cea mai mare provocare în antreprenoriat este să îți înfrângi frica de eșec!!

Exemple de afaceri în mediul rural:

- Pensiune agroturistică
- Magazin
- Atelier meșteșugăresc
- Servicii de turism
- Firmă de construcție
- Atelier reparații
- Restaurant, bar, cafenea
- Agricultură și creșterea animalelor

Forma de organizare juridică a antreprenorului:

- Persoană fizică autorizată
- Asociație familială
- Întreprindere individuală
- Societate comercială:
 - Societate cu răspundere limitată (SRL)
 - Societate pe acțiuni (SA)
 - Societate în comandită pe acțiuni
 - Societate în comandită simplă
 - Societate în nume colectiv (SNC)

Structura unui plan de afaceri

Nu există o structură fixă a planului de afaceri.

Aceasta poate varia în funcție de cerințele informaționale cărora trebuie să le răspundă planul de afaceri, în funcție de:

- destinatarul final: proprietarii afacerii sau investitorii potențiali;
- vechimea firmei: planul de afaceri pentru o firmă nouă va fi diferit de cel pentru un proiect al unei firme existente;
- specificul activității firmei;
- amploarea proiectului de afaceri.

Elemente de bază care se regăsesc în majoritatea planurilor de afaceri:

- scurtă prezentare a firmei, a misiunii, obiectivelor și strategiei sale;
- descrierea produsului sau serviciului său și a pieței căreia i se adresează;
- descrierea strategiei de vânzări și descrierea concurenței;
- diverse proiecții financiare.

Prezentarea generală:

În această parte a planului sunt cuprinse date despre identificarea societății din punct de vedere juridic precum și prezentarea afacerii. Acest capitol cuprinde:

Date despre firma și anume:

1. Denumire firma
2. Forma juridică:
 - Societate comercială în nume colectiv.
 - Societate comercială în comandită simplă.
 - Societate comercială pe acțiuni.
 - Societate comercială cu răspundere limitată.
3. Adresa:
 - Sediul central și acolo unde este cazul adresa comercială
 - Sediul fiecărei filiale, sucursale, punct de lucru
4. Înmatricularea la Oficiul Registrului Comerțului cu:
 - Număr / Dată / Cod fiscal
5. Proprietarii:
 - Acționarii sau asociații
 - Contribuția fiecăruia la capitalul social
6. Scurt istoric:
 - Activitatea de la data înființării și până în prezent, precizând când a început în mod efectiv activitatea pentru care a fost înființată societatea, evoluția evenimentelor mai importante în activitatea sa. Alte aspecte legate de trecutul economic și juridic al firmei.
7. Valoarea capitalului social subscris și vărsat.
8. Principalul obiect de activitate desfășurat în mod efectiv de societate;
 - Producție
 - Construcții
 - Transport
 - Servicii, Comerț, etc.

9. Produsele realizate, serviciile prestate, etc
10. Managementul firmei:
 - Structura ierarhică a conducerii
 - Cine conduce efectiv societatea (administrator)
 - Funcția deținută
 - Studii
 - Înlocuitori

Afacerea

Conceptul general al afacerii este o descriere pe scurt, la nivelul de idee a ceea ce intenționează societatea să întreprindă în momentul solicitării creditului de la bancă și anume:

- Să înceapă o nouă afacere
- Să o dezvolte pe cea existentă
- Să introducă în fabricație un nou produs
- Dorește să pătrundă pe un nou segment de piață
- Motivația afacerii
- Modul general în care afacerea va fi realizată
- Șansele realizării

În acest capitol vor fi cuprinse:

1. Scurta descriere a afacerii ce urmează să întreprindă societatea.
2. Data demarării afacerii care poate fi:
 - Data când s-a demarat afacerea
 - Data când urmează să înceapă
3. Stadiul actual al afacerii:
 - Este în faza de idee
 - Este în faza de proiect
 - Este în faza de derulare
4. Stadiul de viață al domeniului de activitate; se prezintă momentul din viața afacerii și anume:
 - Lansare
 - Avânt
 - Maturitate
 - Declin
5. Acțiuni întreprinse până la solicitarea creditului:
 - Achiziții de materii prime, materiale, etc
 - Studiu de piață
 - Contracte încheiate cu furnizorii, clienții.
 - Analize tehnico-economice etc.
6. Acțiuni întreprinse după contractarea creditului:
 - Asigurarea spațiului productiv, comercial etc.
 - Aprovizionarea cu materii prime, materiale, utilaje, echipamente, mobilier, etc.
 - Asigurarea condițiilor tehnico-economice, sanitare, etc.
7. Necesarul total de resurse de finanțare pentru realizarea afacerii:
 - Surse proprii
 - Surse atrase-împrumuturi
8. Obiectivele concrete ale afacerii:
 - În vederea atingerii scopului final societatea trebuie să formuleze în termeni preciși obiectivele afacerii care pot fi pe termen scurt, mediu și lung.
9. Dimensiunea afacerii, adică:
 - Volumul încasărilor anuale
 - Volumul profitului
 - Mărimea segmentului de piață ocupat
10. Influența asupra mediului:
 - Cantitatea și caracteristicile emisiilor poluante
 - Mijloacele de tratare și neutralizare a emisiilor poluante

Analiza pieței

În cadrul planului de afaceri, descrierea pieței are o importanță esențială. O strategie bună de afaceri trebuie să se bazeze pe o strategie de marketing. În acest capitol trebuie să se prezinte de societate concluziile desprinse dintr-un studiu de piață.

Produsul/prestarea de serviciu/activitatea comercială

1. Descrierea exactă a produsului/serviciului/mărfii astfel:
 - a) în cazul unui *produs nou* trebuie să se cunoască:
 - Aspectul fizic
 - Caracteristicile tehnice, performanțe
 - Utilitatea
 - Căror nevoi corespunde
 - b) în cazul *prestărilor de servicii* se vor evidenția:
 - Caracteristicile tipului de serviciu, pentru a se înțelege la ce servesc
 - c) în cazul activităților comerciale, se va avea în vedere:
 - Gama de produse care se comercializează
 - Aria de valorificare cu amănuntul sau cu ridicata; dacă se furnizează servicii specifice: - post vânzare, transport, garanție, reparații
2. Parametrii economici ai produsului/serviciului/comerțului:
 - Costul unitar
 - Preț de vânzare unitar
 - Adaos comercial
 - Taxe
 - Comisioane

Segmentul de piață

Poziția ocupată de firma pe piață, presupune cunoașterea următoarelor aspecte:

1. Piața societății:
 - Prezentarea caracteristicilor specifice: -sezonieră, permanentă
 - Cunoașterea nevoilor carora se adresează:- vestimentație, alimentație, electrocasnice, etc.
2. Localizarea pieței:
 - Locală
 - Regională
 - Națională
 - Internațională
3. Tendințe actuale ale pieței:
 - Declin
 - Stagnare
 - Progres lent
 - Expansiune rapidă
4. Caracteristici ale cererii pentru produsul/serviciul/comertul societății:
 - Cerere zilnică
 - Cerere anuală
 - Cerere de sezon
5. Tipul clienților:
 - Beneficiarii pentru produs
 - Numărul clienților
 - Condiții de vânzare
 - Perioada și condițiile de creditare primite(credit comercial)
 - Modalitatea de plată
 - Tipul clienților(permanent,sezonier)
 - Natura contractelor
 - Nominalizarea principalilor clienți
 - Existența unor răi platnici și analiza duratei de încasare a clienților
 - Riscul falimentului pentru clienți

6. Principalii concurenți Se nominalizează principalii concurenți pentru același tip de produs/serviciu/marfa ce se desface pe piață și pentru fiecare se trec caracteristicile ce sunt cunoscute, de exemplu:

- Mărimea – cantitativă și valorică
- Număr personal
- Reputația
- Mărimea segmentului de piață

Strategia de comercializare:

1. Politica produsului:

- Modul de prezentare
- Aspectul comercial
- Ambalaj
- Tip de garanții și servicii oferite
- Existența unui singur tip de produs sau există o gamă variată

2. Politica de prețuri:

- Cum au fost stabilite prețurile?
- Dacă și când se aplică reduceri de prețuri?
- Care este nivelul acestora față de concurență?

3. Politica de distribuție:

- Distribuție directă
- Distribuție prin intermediari

4. Modalități de vânzare:

- Cu ridicata
- Cu amănuntul prin magazine proprii
- Rețea de magazine specializate
- La domiciliul clientului
- La export

5. Mijloace de promovare/reclamă: Politica de marketing cuprinde îndeosebi mijloacele de promovare și modalități de reclamă. Finanțatorul trebuie să cunoască și mărimea cheltuielilor efectuate cu acestea:

- Cataloage / Broșuri / Radio / TV / afișaj

Organizarea activității:

Condițiile necesare desfășurării activității propuse:

I. Organizare

1. Modul de finanțare și organizare a afacerii:

- Procesul de producție(descriere,timp,fonduri)
- Etapele de bază(timp,fonduri necesare)

2. Organizarea fluxului de producție: Se menționează etapele și pe fiecare etapă următoarele:

- Costurile
- Dificultățile
- Riscurile
- Cerințele de producție: - personalul, suprafețele de producție, echipamente, mijloace de transport, materii prime,etc.

3. Modalități de asigurare a calității și proceduri pentru controlul acesteia:

- Norme
- Standarde
- Tehnici pentru asigurarea și controlul calității

4. Condiții de manipulare și transport: Se vor menționa modalitățile utilizate pentru transportul produselor în cadrul activității și cu ce forțe se realizează.

II. Suprafețele de producție/comercializare:

1. Caracteristicile suprafețelor de producție/comercializare: Se vor da detalii despre:

- Suprafețele de producție
- Destinația suprafețelor:- pentru producție, depozitare, comercializare
- Forma de proprietate – proprietar, chirie, locație de gestiune

2. Satisfacerea necesarului de suprafețe de producție/comercializare

III. Echipamente și utilaje

1. Mijloace fixe necesare:
 - Tipul echipamentelor, utilajelor, mijloacelor de transport
 - Destinația acestora: pentru producție, pentru activități auxiliare, pentru servicii
2. Condițiile de achiziție și de exploatare: Trebuie menționate:
 - Costurile de achiziție a mijloacelor fixe noi
 - Costurile de achiziție a mijloacelor fixe folosite
 - Durata contractului de închiriere
 - Locația de gestiune

IV. Materiale/mărfuri:

1. Necesarul de materiale/mărfuri:

Pentru buna desfășurare a procesului de producție/comercializare trebuie menționate. Necesarul cantitativ și valoric de:

- Materii prime
- Semifabricate
- Produse finite
- Mărfuri

2. Furnizori:

Se vor menționa furnizorii reali, ce vor asigura aprovizionarea cu cele necesare desfășurării procesului de producție/comercializare. De asemenea se va preciza dacă aceștia au fost contactați, dacă s-au încheiat contracte, dacă sunt în curs de negociere sau preconizate și condițiile de plată (cash, la termen, etc).

3. Ponderea cheltuielilor de aprovizionare în total cheltuieli de producție:

Această cheltuială trebuie analizată foarte bine deoarece poate influența nefavorabil profitul societății.

Conducerea:

1. Responsabilitatea conducătorilor
2. Angajatul "cheie" (prin cunoștințe, informații)
3. Monitorizarea personalului-adică modalitatea de supraveghere a personalului angajat.

Personalul:

1. Număr de angajați- necesar pentru realizarea proiectului, evoluția acestuia. Societatea trebuie să prezinte organigrama sa.
2. Structura personalului:
 - La începutul afacerii
 - Evoluția acestuia în perspectivă: direct productivi, auxiliari, administrativ, conducere, calificarea
3. Pregătirea profesională:
 - Existența
 - Modalități de instruire și calificare
4. Salarizare și recompense-cuprinde:
 - Modalitatea de plată
 - Premiere
 - Penalizare
5. Securitatea muncii.

Informații financiare:

Situația financiară curentă:

1. Situația patrimonială

Proiecții financiare

În acest capitol se vor prezenta:

- Proiecția surselor de finanțare
- Cifra de afaceri preconizată
- Fluxul de numerar aferent perioadei de rambursare
- Indicatori financiari

Marketing

Marketingul este cadrul în care un antreprenor își definește, promovează și susține produsul sau serviciul vândut clientului țintă în așa fel încât acesta să fie satisfăcut de produsul sau serviciul respectiv, în condiții de profitabilitate pentru antreprenor.

Conceptul “4P”:

Analizarea afacerii prin intermediul unor întrebări cheie din:

- **Produsul/Serviciul**
- **Promovarea**
- **Piața (și distribuția)**
- **Prețul**

Produsul:

Antreprenorul definește clar produsul/ serviciul sau gama de produse/servicii pe care dorește să le producă și/sau să le comercializeze.

- Cine este clientul tău? Ce dorește clientul tău?
- Care este produsul/serviciul tău?
- Prin ce este remarcabil produsul tău?
- Cum arată produsul?
- Care sunt caracteristicile produsului/serviciului respectiv?

Piața:

Antreprenorul trebuie să identifice piața țintă pentru produsele și serviciile sale, precum și principalele criterii de succes pentru produsele/serviciile sale în contextul pieței țintă.

- Cum ajunge clientul la produsul/serviciul tău?
- Prin ce canal de comunicare ajunge produsul/serviciul tău la client: în magazine, la supermarket, în ziar, la distribuitori, online?
- Poți ajunge să îți promovezi produsul/serviciul tău prin intermediul canalului de comunicare potrivit?
- Ai nevoie de forță de vânzare proprie?
- De ce fel de parteneriate ai nevoie?
- Cine sunt concurenții?
- Cine mai produce același tip de produs?

Prețul:

- Prețul poate să „dicteze” decizia de cumpărare. Este necesară o analiză clară și corectă a prețului din perspectiva marketingului, pe lângă analiza strict financiară.
- Este posibil ca un produs să aibă prețul corect din punct de vedere financiar (costuri, marje comerciale, profit) dar să nu fie un preț bun din perspectivă de marketing.

Răspunsuri clare la întrebări cheie:

- Care este suma de bani pe care clientul este dispus să o plătească?
- Care este prețul final pentru client?
- Care este prețul cel mai mic la care poți să vinzi produsul/serviciul tău fiind totuși profitabil? Care este discount-ul maxim până la care poți merge? În ce condiții ești dispus să oferi acest discount maxim?
- Care este sensibilitatea clientului la modificările mici de preț? O ușoară creștere de preț l-ar determina să nu mai cumpere? O scădere de preț (sau un preț mai mic decât al competiției) poate să fie susținut din punct de vedere financiar?
- Este justificat un preț mai mic, aduce suficient de mulți clienți noi?
- Ce termene de plată poți acorda și în ce condiții?

Strategii de marketing. Ariile strategice:

- 1) produs/serviciu;
- 2) categoria de client/utilizator;
- 3) categoria/segmentul de piață;
- 4) capacitatea de producție;
- 5) tehnologia/meșteșugul;
- 6) metoda/tehnica de vânzare;

- 7) metoda/canalul de distribuție;
- 8) resursele naturale;
- 9) mărimea afacerii;
- 10) profitabilitatea/profitul.

Misiune, viziune, valori ale organizației

Stabilirea obiectivelor organizației

- general și specifice
- pe termen scurt, mediu și lung
- financiare, nefinanciare (de imagine – notorietate, conținut)
- regula SMART

Vânzări

Calități și cunoștințe necesare unui vânzător de succes:

Calități

- să fie o persoană sociabilă, comunicativă
- activă, energică
- entuziastă și optimistă
- cu spirit de inițiativă
- cu capacitate de autocontrol
- cu încredere în sine
- cu aspect plăcut

Cunoștințe

- Comunicare
- Cultură generală
- Specifice domeniului de activitate
- Privind produsele organizației

Cunoașterea produsului:

- Generează entuziasmul unui bun vânzător
- Determină încrederea în sine a vânzătorului => încrederea clientului în vânzător și în produs
- Permite prezentarea produsului prin prisma avantajelor/beneficiilor
- Asigură soluționarea profesionistă a eventualelor reclamații ale clientului

Principalele obiective ale cunoașterii clienților:

- Cunoașterea clienților fideli
- Identificarea potențialilor clienți
- Asigurarea creșterii calității servirii
- Simplificarea procesului de vânzare

Tipologii de clienți:

- Clientul "grăbit și important"
- "Clientul "atotcunoscător"
- Clientul "neîncrezător"
- Clientul "birocrat"

Etapile procesului de vânzări. Activități post vânzare

Principii de abordare a clientului:

1. Să fi pregătit să cunoști punctele tari și slabe ale produsului tău.
2. Să-ți planifici timpul indiferent dacă prezentarea produsului o faci a suta oară.
3. Să înregistrezi conversațiile telefonice cu privire la vânzare.
4. Să fi tu însuși.
5. Să fi sigur pe tine.
6. Să creezi o atmosferă plăcută.

Technici de vânzare:

1. Tehnica "Vinde avantaje, nu produse/servicii"
2. Tehnica "croitorului" (abordarea personalizată)

3. Tehnica „feliei de tort”
4. Tehnica “Băiat bun, băiat rău”
5. Tehnica “Colombo”

“Instrumente” în procesul de vânzare:

- Casa de marcat,
- Vizibilitatea produsului și merchandising (ambalaj, raft, prețuri),
- Catalog de prezentare,
- Ținuta vânzătorului,
- Magazin de prezentare,
- Pagină web, “instrumente” online.

Vânzări și relații cu piața:

Vânzarea. Caracteristicile vânzării:

- proces de influențare a comportamentului și gândirii clientului
- proces orientat către client în vederea construirii unui parteneriat

Principii ale vânzării profesionale:

- Principiul 1 – Nimeni nu cumpără un produs, ci beneficii ce satisfac o anumită nevoie.
- Principiul 2 – Nu există doi clienți la fel, deci nu putem aplica niște rețete în procesul de vânzare.
- Principiul 3 – Cuvintele au semnificație diferită de la o persoană la alta.
- Principiul 4 – Orice întâlnire cu un client înseamnă o vânzare către acesta
- Principiul 5 – Oamenii au tendința să amestece faptele cu opiniile.
- Principiul 6 – Cel mai mare impact îl are modul de transmitere al mesajului, nu conținutul acestuia.
- Principiul 7 – Nu există comunicare eficientă fără respect.

Resurse umane

Rolul și funcția de resurse umane în antreprenoriat:

Succesul unei afaceri depinde într-o foarte mare măsură de calitatea oamenilor:

- Oameni potriviți
- Oameni motivați

Întrebări cheie ale antreprenorului cu privire la domeniul resurselor umane:

- Care este necesarul de personal pentru afacerea ta?
- Ce fel de experiență, cunoștințe și abilități este necesar să aibă viitorii angajați?
- Ce fel de activități trebuie să desfășoare viitorii angajați?
- Ce rezultate aștepti de la ei?
- Cum găsești cei mai potriviți oameni pentru afacerea ta?
- Care sunt costurile cu angajații?
- Care sunt costurile cu salariile, care sunt cheltuielile de recrutare, care sunt taxele aferente angajaților conform legii?

Cele mai importante activități de resurse umane:

- organizarea afacerii;
- recrutarea și selectarea celor mai potriviți oameni pentru afacere;
- managementul performanțelor angajaților;
- pregătirea profesională a oamenilor;
- administrarea și salarizarea personalului (fișe de post, cărți de muncă).

Cele mai multe afaceri la început nu necesită angajarea unui număr mare de oameni prin urmare, la începutul afacerii, antreprenorul deține și rolul de responsabil de resurse umane. Dacă afacerea se extinde și se ajunge la un număr mai mare de 100 de angajați, atunci este indicat ca procesele și practicile de resurse umane să fie conduse de un angajat specialist în domeniul resurselor umane.

Recrutarea și selecția personalului:

Recrutarea și selectarea oamenilor celor mai potriviți pentru afacere este una din primele sarcini ale antreprenorului.

O parte importantă a profilului profesional al unui candidat este construită din competențele profesionale ale acestuia. Setul de competențe de comportament alături de competențele specifice (technice) postului respectiv alcătuiesc profilul angajatului într-un post.

Ce este competența?

Competența este un set de cunoștințe specifice, abilități și atitudini potrivite pentru realizarea scopului competenței respective.

Schema procesului de recrutare:

1. Stabilirea fișei postului și a criteriilor de recrutare
2. Publicarea anunțului de recrutare
3. Recepția și selecția cv-urilor
4. Desfășurarea interviului de recrutare
5. Prezentarea ofertei de angajare
6. Derularea unui program de integrare

Interviul de recrutare:

- Ce evaluăm?

Financiar

Care este obiectivul unei firme ?

Este acela de a aduce profit acționarilor !

Profit nu înseamnă exclusiv bani !

Oamenii se asociază în firme și pornesc inițiative tocmai pentru a produce avantaje materiale. Finanțele sunt deci un aspect extrem de important în ceea ce privește acțiunile și obiectivele firmei. Firmele mari au departamente speciale pentru finanțe, însă în cazul firmelor mici rolul este preluat de obicei de asociați (patroni) în colaborare cu un contabil extern sau cu o firmă de contabilitate.

Venituri, cheltuieli, amortizare:

Banii sunt ca oricare marfă. Se împrumută, se depozitează, se consumă. O cumpărare este de fapt un schimb între două mărfuri.

Venituri:

Veniturile sunt câștigurile, în general sub formă de bani, care revin în urma prestării unor activități ori a valorificării bunurilor deținute.

Tipuri de venituri: - pot fi obținute din:

- Vânzări
- Chirii
- Abonamente
- Drepturi de autor
- Dobânzi

Cheltuieli:

Dacă veniturile sunt banii care intră în firmă, cheltuielile sunt banii care ies din firmă. Dacă putem să asociem un cost cu producerea unui anumit produs sau serviciu, acest cost se va numi *cost direct*. Nu toate costurile pot fi asociate cu un proiect anume sau produs. Pentru ca firma să funcționeze este nevoie să existe un departament de contabilitate, marketing, manageri, consultanți, etc. Firma trebuie să plătească bani pentru sediu, iluminare, încălzire, etc. Aceste costuri există, sunt reale, însă nu pot fi asociate în mod direct cu un anumit serviciu, produs sau beneficiu. Acestea sunt *costuri indirecte*.

Profit:

Diferența dintre venituri și cheltuieli se numește **profit brut**. ($\text{Profit} = \text{Venituri} - \text{Cheltuieli}$)

Ciclul de operare a afacerii:

⇒ <i>Achiziție</i>	⇒ <i>Conversie</i>	⇒ <i>Inventar</i>	⇒ <i>Plată</i>	⇒ <i>Vânzare</i>
--------------------	--------------------	-------------------	----------------	------------------

Posibilități de finanțare:

- Bani personali / Prieteni / Familie.
- Bancă – credit;

- Fonduri nerambursabile;
- Investitori de profesie.
- Emitere de acțiuni/obligațiuni etc

Rolul băncilor:

- Băncile sunt intermediari între cei care au surplus și cei care au nevoie temporară de bani
- Gestionează marfa „bani”

Operațiuni la bancă:

- Ordine de plată (transfer de bani);
- Creare de depozite;
- Cerere de credite;
- Bilete la ordin;
- Cerere de extrase;
- Plăți automate repetitive.

Carduri și internet banking

- Cardul de debit;
- Cardul de credit;

Trezorerie:

- Este „banca statului”;
- Trebuie cont separat;
- Obligatorie când lucați cu statul.

Taxe:

- TVA – Taxa pe Valoarea adăugată;
- Taxa pe profit;
- Alte taxe (salarii, CAS, șomaj etc.).

Contabilitatea:

- Calcule, formulare, declarații;
- Scutește timp și bani;
- Se ocupă de obicei și de formalitățile cu personalul;
- Este un real ajutor care poate economisi de multe ori suma pe care o primesc.

Documente contabile:

- Fișe cont (sintetice și analitice)
- Balanță de verificare
- Bilanț contabil
- Jurnale, registre
- Facturi, Chitanțe, Note de recepție
- Alte documente de evidență primară (ordin de deplasare, procese verbale, etc)

Rolul și funcția managementului operațiunilor în antreprenoriat

Producția este crearea de bunuri și servicii.

Managementul Operațiunilor (Operations Management) este un set de activități care crează *valoare sub formă de bunuri și servicii prin transformarea intrărilor în ieșiri*.

Astfel de activități pentru crearea de bunuri și servicii au loc în toate organizațiile.

De ce este important Managementul Operațiunilor?

- Este o funcție majoră a fiecărei organizații;
- Dă informații despre producție;
- Ajută să eficientizezi activitatea firmei.

<i>Operațiune</i>	<i>La ce se referă</i>
Proiectare serviciu/produs	Ce oferim clienților? Cum creăm aceste produse?
Managementul calității	Cum definim calitatea? Cine este responsabil pentru calitate?
Proiectarea proceselor	Ce procese și ce capacitate de producție sunt necesare pentru aceste produse?
Localizare	Unde producem / cum distribuim produsele ?
Proiectarea disunerii	Cum aranjăm birourile / liniile de producție?
Managementul resurselor umane	Cum oferim un mediu de lucru rezonabil? Care este rolul fiecărui angajat în firmă?
Gestionarea lanțului de aprovizionare	Ar trebui produsă sau cumpărată o componentă? Care sunt furnizorii preferați?
Gestionarea inventarului	Cât inventar din fiecare produs / componentă trebuie să avem?
Planificarea resurselor	Angajăm sau subcontractăm? Când facem plățile? Care va fi următoarea activitate de desfășurat?
Mentenanță/Întreținere	Ce proceduri folosim pentru a menține în funcționare bună echipamentele?

Un **proces** este un *set de acțiuni* legate între ele și activitățile efectuate pentru a realiza un produs, un serviciu sau rezultat. Procesul descrie o rutină a pașilor necesari pentru a converti o intrare într-o ieșire.

Pentru afaceri există trei tipuri de procese:

- **Procese de management** – guvernează funcționarea unui sistem
- **Procese operaționale** – procese care constituie activitatea de bază
- **Procese de suport** – susțin procesele de bază

Comunicarea interpersonală în antreprenoriat

Pentru un antreprenor este extrem de important să fie un bun comunicator, aceasta fiind expus la comunicarea cu partenerii de afaceri, angajați, cu clienții, cu autoritățile statului.

Comunicarea interpersonală presupune schimbul de informații, incluzând date, opinii, percepții, comportamente, atitudini și sentimente, între două sau mai multe părți. Comunicarea interpersonală presupune transferul și înțelegerea sensului...nu doar simpla informație.

De ce comunicăm?

- să fim receptați de către interlocutori
- să fim înțeleși de către interlocutori
- să fim acceptați de către interlocutori
- să provocăm o reacție a interlocutorului

Bariere în comunicare:

- Bariere de limbaj
- Bariere de mediu
- Bariere datorate poziției emițătorului sau receptorului

Tipuri de comunicare:

Treptele erodării mesajul verbal:

100% = ce gândește Emițătorul
80% = ce spune Emițătorul
70% = ce aude Receptorul
60 % = la ce este atent Receptorul
50% = ce înțelege Receptorul
40% = ce acceptă Receptorul
30% = ce reține Receptorul
20% = ce aplică Receptorul

Ascultarea activă:

“Avem 2 urechi și 1 gură ca să ascultăm de două ori mai mult decât vorbim”

- Dincolo de a vorbi există a asculta.
- În relaționarea cu cei din jur modul în care ascuți și mai ales cât ascuți este deosebit de important.

Reguli de aur ale ascultării active:

- Înțelege înainte de a te face înțeles !
- Nu întrerupe !
- Clarifică prin întrebări !
- Structurează ideile pe măsura derulării discuției !
- Urmărește discuția și notează !
- Sumarizează din când în când !
- Menține contactul vizual !
- Încurajează vorbitorul să continue

Elementele ascultării active:

- Încurajare

Tipuri de întrebări:

- Deschise – pentru informații: cine, care, cum, când, ce, unde
- Inchise – pentru acorduri, decizii: răspuns: Da / Nu
- Sugestive – pentru a sugera răspunsul: să inteleg ca cel mai important avantaj pentru dvs este ...?
- Alternative – pentru a obține informații sau pentru a evita răspunsuri: preferați ceai sau apă plată?

Pâlnia întrebărilor:

Descoperirea zonelor de nemulțumire sau a oportunităților.

Lucrul în echipă în antreprenoriat**Ce este o echipă?**

Grupuri mici de oameni având aptitudini complementare care lucrează împreună pentru a realiza un scop comun, având o responsabilitate comună pentru îndeplinirea acestuia.

Instrumente și metode de management al echipei:

- Comunicare (și ascultare);
- Delegarea;
- Evaluarea rezultatelor echipei;
- Pregătirea echipei;
- Ucenicia.

Pentru ca o echipă să funcționeze bine sunt importante următoarele elemente:

- Scop clar
- Evitarea stilului protocolar/formal
- Participarea
- Comunicarea deschisă
- Management participativ
- Decizia în consens
- Dezacorduri civilizate
- Rolul și responsabilități clare
- Diverse stiluri
- Relații externe
- Auto-evaluare

Managementul echipei**Echipele bine performante – caracteristici:**

- Obiective clare și înalte – ideile generale gata de ținte să devină obiective specifice de performanță.
- Coordonate prin intermediul sarcinilor
- Orientat/focalizate pe rezultate
- Membrii săi sunt competenți și angajați/dedicați.
- Membrii au combinația potrivită de aptitudini.

- Climat de colaborare – încredere.
- Creativitate
- Înalte standarde de excelență
- Sprijin extern și recunoașterea din exterior
- Lider puternic, principial, corect
- Valori comune puternice . la baza sudării echipei

Avantajele diversității:

- Perspective multiple
- Mai mare deschidere la idei
- Interpretări multiple
- Creativitate sporită
- Flexibilitate sporită
- Mai multe abilități de rezolvare a problemelor

Dezavantajele sau limitările diversității:

- Ambiguitate
- Complexitate – greu de gestionat
- Confuzie
- Comunicare greoaie sau gresită
- Greu de ajuns la acord total sau consens
- Greu de stabilit un curs comun de acțiune

Rolurile BELBIN în echipă:

- Modelatorul
- Implementatorul
- Facilitatorul
- Coordonatorul
- Finalizatorul
- Investigator de resurse
- Inovator
- Evaluator
- Specialist

Cei "7 C" ai eficacității echipei:

COMMITMENT	=	CONSACRARE
CONTRIBUTION	=	CONTRIBUTIE
COMMUNICATION	=	COMUNICARE
COOPERATION	=	COOPERARE
CONFLICT MANAGEMENT	=	CONFLICTE ADMINISTRATE
CHANGE MANAGEMENT	=	COORDONAREA SCHIMBARII
CONNECTIONS	=	CONEXIUNI

Elemente de management de proiect

Ce este un proiect?

- Un proiect este o sumă de activități derulate pe baza unui plan cu scopul realizării unui obiectiv major general într-o perioadă de timp determinată și care necesită o investiție de resurse.
- Acest ansamblu de activități va înceta în momentul în care scopul propus al proiectului este atins.

Rezolvarea conflictelor

Productivitatea unei echipe este determinată în mare măsură de eficiența sa în rezolvarea problemelor.

Potențialele cauze ale unui conflict interpersonal:

- erori în comunicare
- prejudecăți
- comportament agresiv
- rivalitățile dintre indivizi și grupuri
- puncte de vedere diferite

- criza de personal
- competiția

Modalități de manifestare a conflictelor:

- Disconfortul
- Incidentul
- Neînțelegerea
- Tensiunea
- Criza
- Violența

Metoda “PDCA” de rezolvare a problemelor:

- Planificare
- Decizie
- Control
- Acțiune

Creativitate și inovație în antreprenariat

Creativitatea este procesul care conduce la generarea unor idei și concepte noi sau a unor noi asocieri între idei și concepte deja existente.

Inovația este procesul prin care ideile și conceptele generate sunt aplicate practic.

Metode de dezvoltare a creativității:

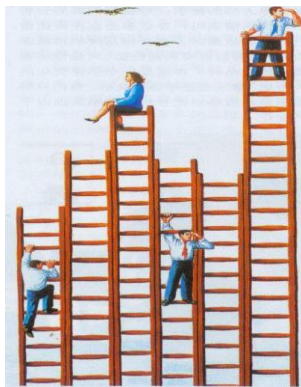
1. Definește problema sau oportunitatea de dezvoltare.
2. Dacă nu vin ideile, ia o pauză.
3. Fă o listă cu punctele tari și cele slabe.
4. Concentrează-te pe rezultat.
5. Inovează. Numai așa te poți diferenția de concurență.
6. Învăță din greșeli.
7. Învăță continuu lucruri noi!

Factori care blochează creativitatea:

- Atitudine negativă
- Teama de eșec, stresul.
- Conformismul, tendința de a accepta tipare fără a căuta alternative.
- Presupunerea că nimic nou nu poate funcționa.
- Renunțarea la o idee nouă mult prea repede.

Principalele surse de inovare:

- Situațiile neprevăzute.
- Inovația bazată pe necesitatea procesului.
- Schimbările în structura pieței.
- Schimbările demografice.
- Schimbarea modului de percepere a clienților.
- Cunoștințe noi.



2. DESCRIEREA IDEII DE AFACERI

Planul de afaceri demarează cu prezentarea pe scurt a ideii de afaceri.

Parcurgând această scurtă prezentare, trebuie să se înțeleagă:

- în ce constă afacerea;
- motivele pentru care afacerea se anticipează că va fi profitabilă;
- capitalul necesar;
- rentabilitatea scontată.

Cei care citesc planul de afaceri trebuie să *înțeleagă ideile principale ale afacerii*.



MOMENT DE REFLECȚIE



În opinia Dvs, cum ați descrie o idee de afacere de succes?

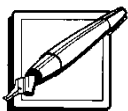


DESCRIEREA FIRMEI CARE IMPLEMENTEAZĂ PLANUL DE AFACERI

1. Numele firmei					
2. Codul unic de înregistrare					
3. Forma juridică de constituire					
4. Data înființării / Registrul Comerțului					
5. Activitatea principală a societății și codul CAEN al activității principale; - codul CAEN al activității pentru care se solicită credit bancar și finanțare (din fonduri nerambursabile)					
6. Natura capitalului social	Natura capitalului social (%)			Privat	
	- Român - Străin				
7. Valoarea capitalului					
8. Valoarea cifra de afaceri și profit (daca este cazul)		n	n+1	n+2	Data ultimei balanțe de verificare contabilă
	Cifra de afaceri				
	Profit				
9. Adresa, telefon/ fax, e-mail					
10. Persoană de contact					
11. Conturi bancare deschise la:					
12. Asociați, acționari principali (max.5% din capitalul social)	Nume și prenume	Adresa (sediul) societății			Pondere în Capital social %

Planurile de afaceri întocmite pentru a solicita finanțare prin programe de finanțare trebuie să țină cont de cele trei nivele de eligibilitate:

- **eligibilitatea firmei** (în planul de afaceri trebuie să se regăsească acele coduri CAEN care sunt cuprinse în lista de coduri CAEN eligibile înscrise în Programul de finanțare pentru care se solicita finanțarea);
- **eligibilitatea proiectului** (în planul de afaceri trebuie să se regăsească acele obiective care sunt cuprinse în lista de obiective eligibile înscrise în Programul de finanțare pentru care se solicita finanțarea);
- **eligibilitatea costurilor** (în planul de afaceri trebuie să se regăsească acele categorii de cheltuieli care sunt cuprinse în lista de cheltuieli eligibile înscrise în Programul de finanțare pentru care se solicita finanțarea).



APLICAȚIE



Analizați cele 7 puncte vitale care cresc șansele de succes ale unei afaceri.

1. EXISTĂ MISIUNE ȘI PASIUNE?
2. EXISTĂ PIAȚĂ RELEVANTĂ?
3. ESTE MOMENTUL POTRIVIT?
4. EXISTĂ UN PLAN DE ACȚIUNE?
5. AI ÎNCREDERE ÎN ECHIPA DE START?
6. CÂTE "MINE" SUNT PE TEREN?
7. UN PRODUS VĂZUT, NU DOAR PREZENT?

Dacă ar trebui să alegi un singur indicator, din cei 7, ce ai alege? Pe ce te-ai baza? Scrie într-un comentariu mai jos opinia ta. Eu aș alege numărul 5.

NOTĂ: Majoritatea oamenilor ar dori să aibă succes în activitățile sale, dar nu știu ce trebuie să facă pentru aceasta și de aceea preferă să nu facă nimic. Frica de a face greșeli sau posibilitatea de a eșua în ceea ce și-au propus sunt principalele motive prin care ei încearcă să justifice inacțiunile sale. Anume aceste persoane și suferă eșecuri chiar fără să facă nimic, deși destinul le-ar fi dat mai multe posibilități. Succesul nu este un fenomen care vine pe neașteptate. Pentru a reuși trebuie să muncim foarte mult și să avem anumite calități indispensabile reușitei ca fermitate, risc, bunăvoință, încredere în propriile forte, finalitate și un pic de noroc. Fiecare om poate avea succes și pentru a ajunge la el ar trebui să nu ezite și să aștepte ani de-a rândul cea mai favorabilă oportunitate. El trebuie să acționeze cât mai curând încercând să găsească calea cea mai potrivită pentru a ajunge la punctul final. Nimeni nu poate să prescrie ingredientele care ar duce spre reușită. Insa cert este că fiecare om atribuie succesului un sens aparte, cel de care are nevoie el. Pentru unii principalul scop în viață este de a ajunge la punctul de varf al piramidei ierarhice la unitatea la care acționează, pentru alții - situația ideală li se prezintă ca un trai fără griji și neliniști. În mod corespunzător deducem că, succesul depinde de dimensiunile intereselor și realizarea scopurilor propuse în viață. De aceea în continuare ne vom concentra asupra precizării scopului pe care îl urmărim. Scopul nostru este de a deveni niște conducători de un nivel efectiv și de a reuși în arta conducerii. Pentru acesta ar trebui să ne amintim din experiența noastră de cele mai placute momente ale vieții sau de momentele în care am primit cele mai mari satisfacții sufletești. Vom descoperi cu stupefație că am fost fericiți nu atunci când ne relaxăm, ci în momentele de maximă intensitate a forțelor noastre. Eram mulțumiți când depuneam eforturi și primeam o notă mare la școală sau căutam să ne angajăm la un lucru prestigios și reușeam. Succesul este o acțiune care la etapa finală presupune o rasplată. În exemplele noastre: o notă mare, un serviciu prestigios sau chiar admiratia celor din jur. Când însă în urma eforturilor depuse nu suntem rasplătiți, atunci simțim o dezamăgire adâncă, care pentru unii oameni foarte emotivi se poate transforma în insucces. Minte omului este programată să-și propună niște scopuri și să încerce să le atingă. Mai mult ca atât omul, este adânc decepționat atunci când își pierde scopul în viață. Anume această trasatură a omului a fost denumită de I.P. Pavlov ca "Reflexul scopului". Reflexul scopului este instinctul care împinge orice vietate spre căutarea a ceva nou - informație nouă, cunoștințe noi. După definiția lui Pavlov - reflexul scopului este forma de bază a energiei vitale din organismele noastre. Toată existența noastră, toate îmbunătățirile ei, toată cultura ei sunt aduse numai de oameni care tind spre atingerea telurilor puse de ei (conștient sau inconștient) în viață. Din această cauză e foarte important de a ne lămurii, care sunt scopurile noastre pe termen scurt și lung. Desigur natura a înzestrat fiecare om cu diferite capacități în diferită proporție, dar ea ne protejează în majoritatea cazurilor de punerea scopurilor nerealiste.

3. VIZIUNEA, OBIECTIVELE ȘI STRATEGIA AFACERII

3.1. VIZIUNEA

La acest capitol trebuie scrise răspunsurile la următoarele întrebări:

- **Care este esența afacerii ? Ce anume va genera bani și profit ?**
 - Produsul 1,2, ... n
 - Serviciile 1,2, ... n
 - Activitatea 1,2, ... n
- **Cine vor fi clienții afacerii ?**
 - Persoane
 - Firme
 - Statul

Clienți / grupe de clienți	Anul 1		Anul 2		Anul 3	
	Mii EURO	%	Mii EURO	%	Mii EURO	%
Client 1						
Client 2						
Client n						
Total cifra de afaceri						

- **Unde se vrei să se ajungă în următorii 5 ani?**
 - La ce cifră de afaceri/profit ?
 - La ce număr de angajați ?

3.2. OBIECTIVE

Obiectivele afacerii:

- Trebuie să fie cuantificabile: cifra de afaceri (mii euro), profit (mii euro), număr de salariați etc.
- Trebuie definite clar;
- Trebuie să permită autoevaluarea cu regularitate a punctelor critice de succes și de risc pentru obținerea succesului viitor, și anume:
 - Consensul sau un potențial conflict între echipa managerială asupra obiectivelor afacerii (direcția viitoarelor inițiative în afacere sau prioritățile de acțiune).
 - Obiectivele afacerii sunt **specifice, măsurabile, realizabile, realiste și programabile** (testul “SMART”), în contextul mediului de afaceri existent și reflectă învățămintele trase din experiența anterioară în afaceri.
 - Analizarea și îmbinarea obiectivelor afacerii cu cele personale pentru persoanele cheie ale afacerii.
 - Asigurarea că interesele și obiectivele acționarilor neimplicați în managementul afacerii sunt înțelese și reflectate adecvat în Planul de afaceri și în cel financiar.

Stabilirea obiectivelor:

- Planul de afaceri trebuie să demonstreze că inițiatorii proiectului au o idee clară asupra a ceea ce își propun să realizeze.
- Un finanțator care citește un plan de afaceri trebuie să vadă care sunt scopurile afacerii și care sunt obiectivele în următoarele luni sau în următorii ani.
- Vor trebui prezentate misiunea/scopul principal al firmei, obiectivele sale pe termen mediu (unde vrem să ajungem în următorii 3-5-7 ani?), precum și cele pe termen scurt (ce urmează să facem imediat?).

Prezentarea obiectivelor firmei:

- Trebuie să evite exprimările vagi sau excesiv de optimiste (o dovadă a lipsei unei strategii coerente).
- Trebuie evitate aspectele prea tehnice sau detaliile inutile.

Obiectivele afacerii trebuie să arate:

- Ce tip de afacere și la ce mărime va trebui dezvoltată după o perioadă stabilită;

- Ce activități ale afacerii urmează să fie extinse, reduse, inițiate sau întrerupte;
- Care sunt principalii indicatori de performanță (financiari sau de altă natură) pentru îndeplinirea obiectivelor afacerii și principalii indicatori de risc asociați acestora;
- Care sunt schimbările esențiale ce trebuie făcute pentru a realiza obiectivele afacerii.

Obiectivele acționarilor trebuie înțelese și să ofere o explicație pentru:

- Motivele pentru care acționarii au investit în afacere;
- Câștigurile pe care aceștia le așteaptă (venituri din dividende și posibilul câștig de capital);
- Scopul și limitele sprijinului financiar sau de altă natură pe care aceștia pot sau vor putea să-l ofere afacerii;
- Cererile lor în cazul retragerii din afacere (împrejurările, prețul așteptat pentru acțiunile deținute, condiții speciale la vânzare (de ex. numerar, preschimbarea acțiunilor, etc.).

Obiectivele managementului trebuie să arate:

- Motivarea personală a directorilor cheie;
- Perioada de timp în care directorii se angajează să dezvolte afacerea;
- Termenii contractuali și veniturile personale cerute și așteptările acestora.

3.3. STRATEGIA AFACERII

Strategia afacerii:

- sintetizează viziunea, scopurile și obiective afacerii;
- conține ținte:
 - o care să permită *măsurarea succesului* în atingerea obiectivelor propuse;
 - o vor constitui *puncte de referință* consistente pentru viitoarele aprecieri și raportări asupra progresului afacerii.

Strategia de atingere a scopurilor:

- trebuie prezentată într-un mod convingător.
- *care sunt „punctele tari” care te determină să crezi că vei avea succes?*
 - o Cunoștințe tehnologice
 - o Cunoștințe de piață
 - o Capital
 - o Relații
 - o Capacitate de muncă
 - o Flexibilitate



MOMENT DE REFLECȚIE



Obiectivele unui proiect sunt "SMART". În cazul firmei Dvs., care ar trebui să fie ele?

- Specifice: claritate cu privire la ce, unde, când și cum va fi schimbată situația;
- Măsurabile: capacitate de a cuantifica țintele și beneficiile;
- Abordabile: capacitate de atingere a obiectivelor (cunoscând resursele și capacitățile aflate la dispoziția comunității);
- Realiste: capacitate de a obține nivelul de schimbare reflectat în obiectiv; și
- Timp (încadrat în Timp): fixarea perioadei de timp în care va fi realizat fiecare obiectiv.

Obiectivele:

S
M
A
R
T

Misiunea:

Viziunea:

4. ISTORICUL ȘI DESCRIEREA ACTIVITĂȚII CURENTE (pentru firmele existente)

4.1. APARIȚIA AFACERII ȘI ETAPELE DE DEZVOLTARE A ACESTEIA PÂNĂ ÎN PREZENT

În această secțiune trebuie să răspundeți succint la întrebări precum:

- Ce activități generează astăzi profitul firmei și sursele de dezvoltare ?
- Care au fost principalele etape de dezvoltare până în prezent ?
- Ce acțiuni au fost întreprinse până în prezent ? (dacă e cazul)
- Cum a apărut noua idee de afacere ?

În cazul **firmelor deja existente**, este necesară o prezentare a *trecutului* firmei și a *performanțelor* sale:

- **Conducerea firmei:** responsabilități, pregătire, experiență/ locuri de muncă anterioare
 - Anexe cu CV-urile persoanelor-cheie implicate în activitatea respectivă
 - Prezentarea conducerii firmei
 - Prezentarea inițiatorilor noii afaceri.
- **Contribuția proprietarilor / managerilor la capitalul firmei:**
 - O participare importantă poate fi interpretată ca un semn clar al interesului și implicării proprietarilor în afacere, ceea ce reprezintă una din cheile succesului acesteia.
- **Numărul de salariați existenți:**
 - Se poate face o detaliere pe domenii de activitate (de exemplu personal direct productiv / personal administrativ), pe niveluri de pregătire profesională etc.
 - Anexă suplimentară: organigrama firmei.

4.2. DESCRIEREA ACTIVITĂȚII CURENTE

LOCAȚIE

Locul în care se desfășoară activitatea și IMPLICAȚIILE acestei situații.

- Ex. utilități, forța de muncă etc.

PRODUSE / SERVICII

Descrierea produselor / serviciilor:

- caracteristici,
- prețuri, procentul din cifră de afaceri (CA),
- rentabilitate, avantaje competitive.

Produsul	Caracteristici	Prețuri	Pondere în CA	Rentabilitate
1				
...				
n				

CLIEȚI

Orientarea spre piață reprezintă garanția viitorului oricărei firme.

Firma trebuie să dovedească o bună cunoaștere a clienților săi.

În cazul unui număr redus de clienți

- pot fi prezentate date referitoare la fiecare client;
- pondere în totalul vânzărilor, formă de proprietate, localizare geografică etc.

În cazul desfacerii cu amănuntul

- vor fi prezentate date care caracterizează grupul/grupurile de cumpărători;
- număr mediu de clienți, valoarea medie a vânzărilor către un client, caracteristici de vârstă, statut social etc.

CONCURENȚI

Enumerare, ponderea lor pe piață și poziția firmei față de aceștia (detalii).

FURNIZORII DE MATERII PRIME ȘI MATERIALE

Enumerare, ponderea fiecăruia, forma lor de proprietate și localizarea geografică (furnizorii interni și externi: din țările membre ale UE și din alte țări ale lumii).

Furnizori	Forma de proprietate	Valoarea anuală a achizițiilor (lei)
1		
...		
n		

Descrierea sumară a procesului tehnologic

MIJLOACE FIXE

Mașini, utilaje și mijloace de transport (mijloacele fixe):

- o date tehnice;
- o forma de proprietate: în proprietatea agentului economic sau închiriate sau obținute prin leasing.

Mijloc fix	Caracteristici tehnice	An fabricație	Valoare de piață estimată
1			
...			
n			

IMOBILE EXISTENTE

Descrierea locației unde firma își desfășoară activitatea și a modului de asigurare a utilităților necesare (energie electrică, apă, gaz metan).

Denumire	Destinație	Proprietate		Închiriate	
		Valoare	Ipoteci	Valoare chirie	Perioada de Închiriere
1					
...					
n					

Anexe, în copie, acte de proprietate/contracte de închiriere, liste de inventar, facturi de achiziție etc.

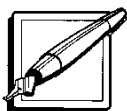
5. MANAGEMENT ȘI RESURSE UMANE

MANAGEMENTUL

Managementul unei organizații este determinant pentru evoluția acesteia.

- Se evidențiază felul în care cunoștințele/specializările/experiența fiecăruia dintre manageri va influența în mod pozitiv evoluția firmei.
- Se enunță responsabilitățile prezente/viitoare ale conducătorilor (responsabilitățile fiecărui conducător pentru noua activitate/noul produs)?
- Anexe: CV pentru fiecare persoană relevantă.

Nume și prenume	Funcția	Studii / Specializări



APLICAȚIE

Evidențiați felul în care cunoștințele / specializările / experiența dvs. în calitate de manager va influența pozitiv evoluția firmei:

Rezumați responsabilitățile dvs. pentru noua activitate:

PERSONAL

- Cine este angajatul "cheie"
 - o persoana care prin cunoștințele pe care le deține poate influența noul mers al afacerii (dacă este cazul)
- Cum se realizează/se va realiza monitorizarea personalului
 - o modalități de supraveghere a personalului angajat
- Care este/va fi modul de salarizare a personalului
 - o descrieți modul de salarizare/plata, premiere, penalizare
- Cum este asigurată securitatea muncii
 - o metodele folosite pentru protecția muncii
- Organigrama poate fi atașată (dacă e cazul)
- Cum trebuie prezentat personalul necesar?

Detaliere pe activități:

Activitatea	Număr de salariați	Pregătirea profesională
Activitatea 1		
Activitatea 2		
Activitatea n		
TOTAL		

Inițierea/extinderea unei afaceri implică găsirea angajaților potriviți. Succesul afacerii va depinde în mare măsură de existența unui personal bine pregătit și motivat.

Planul de afaceri va trebui să prezinte numărul de angajați necesari și calificările acestora.

Trebuie să precizați de unde vor proveni acești angajați:

- pot fi angajați existenți ai firmei, redistribuiți de la alte compartimente;
- pot fi angajați noi;
- angajarea de persoane aflate în șomaj poate fi un avantaj în obținerea unor finanțări.

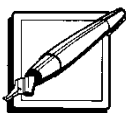
Este de așteptat ca afacerea să se extindă în anii următori;

- de unde vor proveni angajații necesari (cum veți asigura nivelul de calificare corespunzător).

În cazul în care veți organiza cursuri de pregătire în cadrul firmei, va trebui să includeți și o estimare a acestui tip de cheltuieli. Preocuparea pentru perfecționarea personalului reprezintă un aspect pozitiv, dar va trebui să prezentați și modul în care vă asigurați de fidelitatea angajaților în care ați investit.

Planul de afaceri va trebui să conțină și o scurtă referire la responsabilitățile angajaților;

- se poate anexa și o organigramă.
- util: raportul dintre personalul administrativ și cel direct productiv. Sunt incluse date referitoare la salarizarea personalului, la totalul cheltuielilor cu personalul și la ponderea acestora în totalul cheltuielilor firmei. Trebuie conturată o imagine clară cu privire la modul de motivare și coordonare a angajaților.



APLICAȚIE

Identificați calitățile și cunoștințele angajatului "cheie" în noua afacere.

6. ANALIZA PIEȚEI

6.1. PIAȚA ACTUALĂ (pentru o afacere existentă)

Cât de diversificată este piața în ceea ce privește:

- o produsele/mărcile,
- o concurenții comparabili și
- o numărul clienților.

Ce procent dintre concurenții au costuri fixe și posibilitatea de depășire a capacităților limitate?

Care este frecvența modificării prețurilor pe piața (inclusiv vânzări/ campanii promoționale / reduceri oferite) ce vă oferă flexibilitate pentru prețuri?

Care este frecvența cu care se schimbă concurenții în industria afacerii?

Ce ritm de creștere are piața?

Clienți

Tipul clienților: individuali, comercianți, cu ridicata, cu amănuntul, societăți comerciale, agricultori etc.

PREZENTAREA CLIENȚILOR

	Vânzări pe (principalii) clienți (EURO)	Grupe de produse/servicii, EURO			Total	
		Produsul 1	Produsul 2	Produsul n	EURO	%
Clienți interni	1					
	2					
	3					
	Total piața internă					
Clienți externi	1					
	2					
	3					
	Total export					
Total intern + export						

Orice întreprinzător trebuie să fie *orientat către piață*.

- o afacere nu va avea succes dacă nu răspunde unor necesități reale ale consumatorilor.
- planul de afaceri trebuie să dovedească o bună cunoaștere a clienților potențiali.

În cazul unui număr limitat de cumpărători

- ex. firme interesate de un anumit tip de utilaj.
- se face o prezentare detaliată a acestora cuprinzând, de exemplu, date referitoare la:
 - o numele/denumirea clienților;
 - o forma de proprietate;
 - o localizarea geografică;
 - o domeniul de activitate;
 - o cifra de afaceri;
 - o mărimea estimată a comenzilor și ponderea în totalul vânzărilor estimate etc.

În cazul unor comenzi sau contracte deja încheiate cu clienții respectivi

- se fac mențiuni cu privire la acestea;
- se anexează la planul de afaceri Copii ale contractelor/comenzilor respective.

În cazul în care există mulți cumpărători (ex. magazin cu amănuntul), se prezintă următoarele date:

- numărul potențial al cumpărătorilor;
- caracteristicile clienților: venituri medii, vârstă, statut social, interes pentru produsele noi;
- valoarea medie a unei cumpărări și frecvența cumpărărilor etc.
- în cazul în care există *mai multe produse*
- analiza trebuie făcută pentru clienții fiecărui produs.
- se prezintă foarte clar
 - o căror necesități ale clienților se adresează produsul respectiv și
 - o care sunt factorii care îi determină pe clienți să cumpere produsele firmei.

În cazul în care firma se orientează spre un *segment specific de piață*, acesta trebuie clar delimitat.

La întocmirea planului de afaceri, trebuie avute în vedere și situația:

- în prima fază, produsul atrage numai clienții „inovatori”, urmând ca persoanele/firmele care vor constitui piața de bază a firmei să înceapă să cumpere mai târziu. sensibilitatea clienților față de prețul produsului
- un preț mai ridicat să constituie pentru cumpărători un semn al unei calități mai ridicate, iar un preț redus poate părea suspect.
- în cazul unei piețe „captive” (ex. piețe de produse de bază), creșterea prețurilor poate crește încasările firmei (însă nu în toate situațiile);
- recomandare: întocmirea planului de afaceri să fie precedată de efectuarea unui studiu de piață care să sondeze interesul clienților potențiali pentru produsul/serviciului respectiv.
 - o costul acestui studiu trebuie analizat în balanță cu pierderile generate de eșuarea afacerii din cauza aprecierii greșite a nevoilor consumatorilor.
 - o necunoașterea interesului real al clienților pentru produs este cauza principală a eșecului unei afaceri.

Alte elemente ale analizei:

- dimensiunea afacerii și dispersia geografică a principalilor clienți?
- dificultatea pentru clienții să obțină produse/servicii similare din alte surse (substituire)?
- avantaje semnificative ale prețului produselor / serviciilor față de cel al concurenței?
- calitatea sau alte beneficii suplimentare ale produselor/serviciilor pentru clienții față de cele ale concurenților?
- fidelitatea clienților pentru utilizarea produselor/serviciilor?

Concurenți

Concurența și amenințarea înlocuirii

- cât de dificil este pentru un nou concurent să intre pe piața la costuri similare sau mai mici decât ale afacerii?
- dificultatea de a te menține sau noi concurenți care vă atacă piața datorită lipsei de profesionalism și loialitate a personalului cheie propriu?
- piedici pentru concurenții actuali sau pentru cei noi în folosirea rețelelor dumneavoastră de distribuție sau a altora similare?
- dificultăți de a se pătrunde pe piață datorită constrângerilor legale și/sau privind autorizarea?
- constrângeri privind intrarea pe piață a unor produse/ servicii înlocuitoare?

PREZENTAREA CONCURENȚEI

	Produs/serviciu oferit pieței	Firmă concurentă	
		Denumirea firmei/ firmelor	Ponderea pe piață (%)
1			
2			
n			

- datele privind concurenții sunt adesea greu de obținut, dar foarte de utile.
- principalii concurenți, localizarea lor și segmentele de piață pe care le deservesc;
- tipurile de produse/servicii pe care le produc;
- calitatea și prețurile produselor, reducerile de preț oferite clienților, garanții, servicii post-vânzare;
- cotele de piață ale concurenților;
- avantajele competitorilor în ceea ce privește reputația, fidelitatea clientelei, canalele de distribuție.

Planul de afaceri trebuie

- să demonstreze că există un segment de piață care poate fi deservit în mod profitabil de către firmă;
- să arate de ce acesta nu este și nu va fi preluat de către concurenți;
- să cuprindă previziuni ale reacției concurenței la apariția/ extinderea afacerii dvs. și să prezentați strategia prin care îi veți face față.

În cazul în care se află că o firmă importantă din domeniu intenționează să se extindă pe piața pe care v-ați propus să o acoperiți, s-ar putea să trebuiască să vă modificați strategia.

Furnizori

Date referitoare la furnizorii de materii prime, materiale, utilaje și servicii ale firmei:

- caracteristicile furnizorilor (localizare geografică, experiență în domeniu, formă de proprietate etc.);
- istoricul valorilor achizițiilor de materii prime, servicii furnizate;
- modul în care se derulează activitatea de aprovizionare (transport, intermediari, depozitare etc.);
- modalități de plată.

Alte informații:

- numărul și răspândirea principalilor furnizori.
- ușurința în obținerea cantităților necesare / materiilor prime de la alți furnizori de încredere.
- capacitatea furnizorilor de a oferi materiale înlocuitoare viabile.
- importanța comenzilor dvs. pentru activitatea celor mai importanți furnizori.
- ușurința în schimbarea furnizorilor (de ex. costuri, neajunsuri).

Anexe cu oferte ale furnizorilor.

Planul de afaceri trebuie să arate faptul că până în prezent:

- au fost asigurate condițiile de desfășurare a afacerii,
- buna alegere a furnizorilor,
- soluții în cazul apariției unor costuri neprevăzute pe parcurs.

Poziția produselor/serviciilor societății pe piață comparative cu cele ale concurenței

Descrierea principalelor avantaje și dezavantaje ale produselor/serviciilor dvs. comparativ cu cele oferite de concurență.

6.2. PIAȚA NOULUI PRODUS / SERVICIU

Prezentarea produsului nou

Esențial: înțelegerea nevoilor consumatorilor cărora le răspunde produsul/serviciul.

Descrierea detaliată a produsului/serviciului firmei

În cazul unui produs/serviciu existent, pot fi prezentate:

- experiența firmei în domeniu,
- capacitățile de producție existente,
- competențele tehnice acumulate,
- performanța în domeniul vânzărilor etc.

În cazul unui produs/serviciu nou vor fi prezentate:

- avantajele care permit firmei obținerea acestuia,
- acțiunile care mai trebuie întreprinse până la începerea activității normale.
- anexat și un buget special al lucrărilor necesare până la ieșirea pe piață sau un buget de cercetare.
- avantaj pentru firmă: existența unui brevet sau a altor drepturi exclusive asupra produsului sau serviciului.

Calitatea și prețul produsului

- sunt esențiale în poziționarea firmei față de clienți și concurență.
- o calitate inferioară reprezintă un risc crescut de pierdere a clienților în fața concurenților;
- cheltuielile pentru îmbunătățirea produsului nu vor fi recuperate dacă nu corespund percepțiilor clienților.
- imaginea despre calitatea produsului poate fi îmbunătățită prin garanțiile sau alte servicii post-vânzare oferite.
- alegerea prețului produsului este un aspect extrem de important;
- pot fi făcute aprecieri ale prețului produsului în comparație cu cele ale concurenței.
- în cazul în care prețul este mai ridicat, trebuie să arătați ce îi va determina pe clienți să cumpere de la dumneavoastră.
- rentabilitatea produsului la un anumit nivel de preț.

Pentru mai multe produse sau servicii, vor fi prezentate caracteristicile fiecăruia și ponderea estimată în totalul vânzărilor.

Riscuri:

- orientarea spre un produs sau un serviciu unic, în cazul în care piața este îngustă sau preferințele consumatorilor se modifică rapid.
- extinderea în domenii în care nu aveți experiență.
- un produs sau serviciu ușor de imitat nu oferă suficientă protecție în fața concurenței.

Anexe la planul de afaceri: diverse documentații cu caracter prea tehnic

Descrierea exactă a produsului:

- în cazul produselor: descrierea fizică, caracteristicile tehnice, performanțele, utilitatea, căror nevoi răspund, etc.
- în cazul serviciilor: trăsăturile caracteristice ale acestora, în așa fel încât să se înțeleagă la ce servesc.
- în cazul comerțului: gama de produse ce le veți vinde și aria de valorificare, dacă vânzarea este cu amănuntul sau cu ridicata și dacă veți furniza servicii specifice (post vânzare, transport, garanție, reparații etc);
- parametrii economici ai produsului (cost unitar, preț vânzare unitar, adaos comercial, taxe, comisioane, marja importatorului etc.).

Segmentul de piață

Definirea pieței:

- caracteristicile specifice ale segmentului de piață,
- căror nevoi se adresează,
- ex. alimentație, vestimentație, electro-casnice, birotică, turism etc.

Localizarea pieței

- amplasarea pieței – locală, regională, națională, internațională etc.
- detalii, dacă sunteți în posesia lor.

Tendențele actuale ale pieței produsului/ serviciului/ comerțului:

- declin, stagnare, progres lent, expansiune rapidă

Caracteristicile cererii pentru produsul/serviciul

- cerere zilnică, anuală, de sezon, evoluția în ultimii ani și cea previzibilă.
- ipoteze și riscuri majore

Ipoteze majore:

- 1. riscuri de piață
- 2. riscuri financiare
- 3. riscuri legislative

a) Riscuri de piață potențiale:

- scăderea cererii produsului/serviciului;
- greutate în aprovizionarea cu materii prime și recrutare de personal;
- modificări legislative;
- posibile reacții ale concurenței (scăderea prețurilor sau lansări de noi produse);
- alte riscuri (politice, sociale, climatice) etc.

b) Riscuri de întreprindere potențiale:

- riscuri tehnologice (legate de activitatea de cercetare-dezvoltare);
- existența unui număr restrâns de furnizori;
- existența unui număr restrâns de clienți;
- incapacitatea rețelei de distribuție;
- dependența afacerii de una/câteva persoane-cheie etc.

MODALITĂȚI DE MINIMIZARE A PRIMELOR TREI RISURI**CLIEȚI POTENȚIALI**

Anul curent (N)							
	Vânzări pe (principalii) clienți EURO	(Grupe de) produse/servicii, EURO				Total	
		Produsul 1	Produsul 2	Produsul 3	Produsul 4	EURO	%
Clienți	1						
	2						

interni	Total piața internă						
Clienți externi	1						
	2						
	Total export						
Total intern + export							
Anul curent (N+1)							
	Vânzări pe (principalii) clienți	(Grupe de) produse/servicii, EURO				Total	
		Produsul 1	Produsul 2	Produsul 3	Produsul 4	EURO	%
Clienți interni	1						
	2						
	Total piața internă						
Clienți externi	1						
	2						
	Total export						
Total intern + export							
Anul curent (N+2)							
	Vânzări pe (principalii) clienți	(Grupe de) produse/servicii, EURO				Total	
		Produsul 1	Produsul 2	Produsul 3	Produsul 4	EURO	%
Clienți interni	1						
	2						
	Total piața internă						
Clienți externi	1						
	2						
	Total export						
Total intern + export							

Descrierea *strategiei de marketing* ce urmează a fi aplicată;

- cum ați identificat clienții potențiali,
- cum veți extinde piața sau identifica noi piețe etc.
- Care va fi tipul clienților: individuali, comercianți, cu ridicata, cu amănuntul, societăți comerciale, agricultori etc.

Prezentarea clienților

Orice întreprinzător trebuie să fie orientat către piață.

- O afacere nu va avea succes dacă nu răspunde unor necesități reale ale consumatorilor.
- Planul de afaceri trebuie să dovedească o bună cunoaștere a clienților potențiali.

În cazul unui număr limitat de cumpărători:

- sunt firme interesate de un anumit tip de utilaj;
- se poate face o prezentare detaliată a acestora cuprinzând, de exemplu, date referitoare la: numele/denumirea clienților; forma de proprietate; localizarea geografică; domeniul de activitate; cifra de afaceri; mărimea estimată a comenzilor și ponderea în totalul vânzărilor estimate etc.

În cazul unor comenzi sau contracte deja încheiate cu clienții respectivi:

- se fac mențiuni cu privire la acestea;
- se anexează la planul de afaceri Copii ale contractelor/comenzilor respective.

În cazul în care există mulți cumpărători (ex. magazin cu amănuntul), se prezintă următoarele date:

- numărul potențial al cumpărătorilor;
- caracteristicile clienților: venituri medii, vârstă, statut social, interes pentru produsele noi;
- valoarea medie a unei cumpărări și frecvența cumpărărilor etc.

În cazul în care există mai multe produse:

- analiza trebuie făcută pentru clienții fiecărui produs.
- se prezintă foarte clar
 - căror necesități ale clienților se adresează produsul respectiv și
 - care sunt factorii care îi determină pe clienți să cumpere produsele firmei.

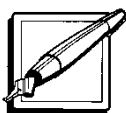
În cazul în care firma se orientează spre un *segment specific de piață*, acesta trebuie clar delimitat.

La întocmirea planului de afaceri, trebuie avute în vedere și situația:

- în prima fază, produsul atrage numai clienții „inovatori”, urmând ca persoanele/firmele care vor constitui piața de bază a firmei să înceapă să cumpere MAI TÂRZIU.

Sensibilitatea clienților față de *prețul* produsului:

- un preț mai ridicat să constituie pentru cumpărători un semn al unei calități mai ridicate, iar un preț redus poate părea suspect.
- în cazul unei piețe „captive” (ex. piețe de produse de bază), creșterea prețurilor poate crește încasările firmei (însă nu în toate situațiile);
- recomandare: întocmirea planului de afaceri să fie precedată de efectuarea unui studiu de piață care să sondeze interesul clienților potențiali pentru produsul/serviciul respectiv.
 - o costul acestui studiu trebuie analizat în balanță cu pierderile generate de eșuarea afacerii din cauza aprecierii greșite a nevoilor consumatorilor.
 - o necunoașterea interesului real al clienților pentru produs este cauza principală a eșecului unei afaceri.
- alte elemente ale analizei:
 - o dimensiunea afacerii și dispersia geografică a principalilor clienți?
 - o dificultatea pentru clienții să obțină produse/servicii similare din alte surse (substituire)?
 - o avantaje semnificative ale prețului produselor / serviciilor față de cel al concurenței?
 - o calitatea sau alte beneficii suplimentare ale produselor/serviciilor pentru clienții față de cele ale concurenților?
 - o fidelitatea clienților pentru utilizarea produselor/serviciilor?



APLICAȚIE



Ce credeți ca îi va determina pe potențialii clienți să cumpere produsul/serviciul dvs.?

CONCURENȚI POTENȚIALI

	Produs/ serviciu oferit pieței	Firmă concurentă	
		Denumirea firmei/ firmelor	Ponderea pe piață (%)
1			
2			
n			

Caracteristici cunoscute:

- mărimea cantitativ-valorică, număr personal, caracteristicile produsului/ serviciului lor, reputația, modalități de valorificare, mărimea segmentului lor de piață etc.

6.3. PRINCIPALELE AVANTAJE ALE NOILOR PRODUSE / SERVICII OFERITE

Preț, calitate, caracteristici noi, servicii post-vânzare, alte avantaje.

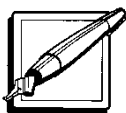


APLICAȚIE



Ce avantaje sunteți dispus sa oferiți pentru noile produse lansate prin acest plan de afaceri?

Reacția previzibilă a concurenței la apariția de noi oferte pe piață



APLICAȚIE



Cum vă așteptați să reacționeze concurența la apariția noii dvs. oferte pe piață?

DESFACEREA PRODUSELOR

Produse / grupe de produse	Pondere în cifra de afaceri (%)	Forme de desfacere (%)		

6.4. STRATEGIA DE COMERCIALIZARE

Politica produsului

Descrierea modului de prezentare al produsului/serviciului:

- aspectul comercial, ambalaj, tip de garanții și servicii prestate, dacă aveți un singur produs/serviciu sau mai multe tipuri de produse/servicii etc.

Politica de prețuri

- modul în care se va stabili prețul produsului/serviciului,
- dacă și când se vor oferi reduceri de prețuri,
- situarea față de concurenți

Politica de distribuție

Canalele de distribuție: vânzări directe, cu ridicata, intermediari, prin agenți, la comanda etc.

MODALITĂȚI DE VÂNZARE

Produse/grupe de produse	Pondere în cifra de afaceri(%)	Forme de desfacere(%)		

Modalitățile de vânzare a produselor:

- cu ridicata, cu amănuntul, prin magazine proprii, rețea de magazine specializate, la domiciliul clientului,
- dacă veți angaja vânzători sau veți folosi comercianți independenți, dacă veți face export etc.

Prezentarea activităților de desfacere

- modalitatea de vânzare a produsului/serviciului: prin magazine proprii, prin mici magazine de cartier sau prin supermagazine, comenzi prin poștă etc.
- orice metodă aleasă trebuie justificată.
- În cazul vinderii produsului prin DISTRIBUITORI SPECIALIZAȚI, trebuie prezentate: ponderea fiecăruia, aria geografică/categoriile de clienți acoperite, contractele/comenzile deja existente, avantajele pe care le acordați acestora pentru a vă asigura de fidelitatea lor.

6.5. ACTIVITĂȚI DE PROMOVARE A VÂNZĂRILOR NOULUI PRODUS

Publicitate, lansare oficială, pliante, broșuri, plata în rate. Strategia de promovare pentru lansarea produselor/serviciilor și *costurile* estimative anuale de promovare.

Cheltuieli pentru promovarea produselor/serviciilor pe categorii de cheltuieli (EURO)	Anul 1	Anul 2	Anul 3

- ✓ Strategia de marketing trebuie prezentată în planul de afaceri.
- ✓ Prezentarea principalelor acțiuni legate de *produs*, *preț*, *promovare* și *distribuție* care vor atrage și păstra interesul clienților.
- ✓ Buget de promovare a vânzărilor este în funcție de metodele de promovare adecvate.
- ✓ Trebuie definit *mesajul* transmis clienților și alese mijloacele potrivite pentru a-l transmite: publicitate, lansare oficială, reduceri promoționale de prețuri, relații publice etc.
- ✓ Este necesară o analiză comparativă a cheltuielilor necesare cu beneficiile care se pot obține.
- ✓ Bugetul de marketing cuprinde cheltuielile cu publicitatea și alte cheltuieli: de explorare sau monitorizare a pieței.



MOMENT DE REFLECȚIE



Promovarea vanzarilor

Promovarea vanzarilor reprezinta ansamblul de actiuni de comunicare avand drept scop "impingerea" ofertei firmei pe piata (strategie push); activitate promotionala pusa in aplicare de firma in cadrul planului sau de actiune comerciala, constand in acordarea de avantaje temporare clientelei, in vederea crearii/schimbării favorabile a comportamentului de achizitie (stimularea cumpararii produsului).

Exemplu: acordarea de stimulente sub forma de reduceri de pret, prime si cadouri promotionale pentru incurajarea clientilor potentiali sa testeze si sa achizitioneze o noua marca de articole de voiaj.

Obiective ale promovarii vanzarilor:

- atragerea atentiei consumatorilor privind oferta firmei, castigarea de noi clienti;
- crearea unor noi ocazii de cumparare, incitare la achizitie imediata sau dintr-un anumit magazin, aducerea marcii in atentia consumatorilor;
- lansarea unei noi varietati de produs (sprijinirea campaniei de publicitate media);
- imbunatatirea vitezei sau volumului desfacerii firmei;
- cresterea loialitatii: confirmarea alegerii facute si incurajarea cumparatorilor sa sporeasca numarul si cantitatea achizitiilor;
- argirea distributiei: atrage atentia unor noi detailisti sau angrosisti asupra produsului;
- imbunatatirea imaginii produsului, mentinerea marcii in atentia consumatorilor, intarirea legaturii intre marca si consumatori s.a.

Exemple - tehnici de promovare a vanzarilor produselor de larg consum: incercare gratuita, reduceri de pret, cupoane sau bonuri de reducere, prime, oferte-pachet, vanzari grupate, recompense (remize, premii, cadouri s.a.), oferte de rambursare, concursuri, jocuri, tombola, loterii autorizate, merchandising, promovarea la distribuitor, promovare prin ambalaj, garantii, service, credit gratuit etc.

Pe piata afacerilor, principalele instrumente de promovare sunt: targurile si manifestarile comerciale internationale, nationale si locale, concursurile de vanzari intre distribuitorii firmei sau intre membrii fortei de vanzare, obiecte promotionale personalizate etc.

Alte modalitati de promovare a vanzarilor: - promovare prin personalitati (artisti cunoscuti, sportivi, vedete); - premii pentru ambalaje re folosibile; - premii de fidelitate (engl. - patronage awards); - vanzarile experimentale (de proba) - cu posibilitatea returnarii produsului in caz de insatisfactie; - finantare, leasing, garantii, piese de schimb, consumabile, transport la domiciliu, instalare, instruire etc.

7. DESCRIEREA PROCESULUI DE PRODUCȚIE

7.1. DESCRIEREA PROCESULUI TEHNOLOGIC (SINTETIC)

Descrierea pe scurt a procesului tehnologic și îmbunătățirea adusă prin proiectul de investiții (dacă e cazul). În cazul unei activități de producție, trebuie prezentate detalii în legătură cu procesul tehnologic:

- Etapele principale ale procesului tehnologic, timpul necesar fiecărei etape;
- Cerințe privind aprovizionarea cu materii prime și materiale, calitatea și prețul acestora, personal, suprafețe productive, echipamente, mijloace de transport, materiale etc. (pe etape);
- Timpul și fondurile necesare pentru fiecare etapă.
Necesarul de utilaje și asigurarea cu utilități;
- Organizarea producției, servicii anexe;
- Dificultăți, Riscuri, Alte aspecte.

7.2. TEMELE ORIZONTALE ALE PLANULUI DE AFACERI

• Egalitatea de șanse și inovația social

Egalitatea de șanse are la bază asigurarea participării depline a fiecărei persoane la viața economică și socială, fără deosebire de origine etnică, sex, religie, vârstă, dizabilități sau orientare sexuală. Principalele aspecte se referă la următoarele: Diferențe de gen; Persoanele cu dizabilități; Egalitatea de șanse între femei și bărbați; Discriminarea femeilor în domeniul muncii, în viața de familie și în procesul decizional; Violența împotriva femeilor; Hărțuirea sexuală; Concilierea vieții de familie cu viața profesională; Persoanele vârstnice; Tinerii; Persoanele cu handicap; Minorități naționale; Discriminarea lesbienelor, homosexualilor, bisexualilor și a persoanelor trans-gender; Egalitatea de șanse pentru romii; Culte religioase.

• Inovarea și consolidarea cercetării, a dezvoltării tehnologice

Inovarea în cadrul echipei și managementului vizează creșterea competitivității firmelor prin înnoirea și dezvoltarea sau ameliorarea continuă a produselor și a tehnologiilor. Drept urmare, managementul inovării implică planificarea, organizarea, conducerea și controlul următoarelor activități specifice inovării tehnologice sau de produs: cercetare; proiectare; fabricație; testare; comercializare; service. managementul inovării va fi abordat din următoarea perspectivă: planificare, organizare, conducere și control.

• Dezvoltarea durabilă

Dezvoltarea durabilă este un concept foarte complex, care a pornit de la preocuparea față de mediu, ideea fiind îmbogățită în timp cu o dimensiune economică și una socială. Dezvoltarea durabilă se derulează pe fondul unor principii majore ce o caracterizează: (i) preocuparea pentru echitate și corectitudine între țări și între generații; (ii) viziunea de lungă durată asupra procesului dezvoltării; (iii) gândirea sistemică, interconexiunea între economie, societate și mediu.

• Economie cu emisii scăzute de dioxid de carbon

Pentru perioada de finanțare 2014-2020, normele privind FEDR au solicitat statelor membre, pentru prima dată, să aloce pentru economia cu emisii reduse de CO₂ o cotă minimă obligatorie din fondurile disponibile: 20 % din resursele FEDR la nivel național în regiunile mai dezvoltate; 15 % în regiunile de tranziție; 12 % în regiunile mai puțin dezvoltate. De exemplu, industria își poate scădea emisiile de gaze cu efect de seră cu peste 80 % prin procese mai eficiente, prin eficiență energetică, reciclare și prin utilizarea tehnologiilor noi.

• Inovarea socială

Conceptul de inovație socială este legat de cel de dezvoltare socială, definită ca orientarea unei țări/ regiuni/ comunități/ instituții spre realizarea unei stări dezirabile, stabilite ca obiectiv, printr-un proces planificat în timp, realizat printr-un set de acțiuni conjugate. Derularea acestor acțiuni implică un proces de inovație socială. Proiectarea dezvoltării sociale implică următoarele faze: identificarea și diagnoza problemelor sociale, stabilirea priorităților și adoptarea obiectivelor de dezvoltare, identificarea soluțiilor alternative și alegerea strategiei, elaborarea planului de acțiune, implementarea, monitorizarea, evaluarea și faza de feedback și corecție.

• Soluții TIC

Măsurile privind TIC pot beneficia de sprijin și în temeiul celorlalte obiective tematice și sunt totodată incluse în multe strategii de specializare inteligentă. Trecerea de la o abordare clasică a sectorului TIC către o „agendă digitală” locală/regională/națională globală în cadrul strategiei pentru specializare inteligentă permite regiunilor să identifice prioritățile privind investițiile TIC care sunt relevante pentru teritoriul lor.

8. VENITURI ȘI CHELTUIELI DE OPERARE

8.1. VENITURI ANUALE DIN PRODUCȚIE

Detalierea *volumului vânzărilor* anuale pentru fiecare categorie de produs/serviciu oferite prin implementarea proiectului la capacitatea maximă a echipamentelor.

Produse	Caracteristici	Preț de vânzare (lei)	Pondere în vânzările totale
Produs Nou 1			
Produs Nou 2			
Produs Nou n			
TOTAL			

8.2. RISCURI CE INFLUENȚEAZĂ PROGNOZA

Exemple:

- Caracterul sezonier al produselor,
- Intensificarea gradului de concurență pe piața,
- Scăderea puterii de cumpărare pe piață.

8.3. ANALIZA COSTURILOR DE OPERARE. CHELTUIELI DE PRODUCȚIE

CHELTUIELI DE PRODUCȚIE DUPĂ IMPLEMENTAREA INVESTIȚIEI

Detalierea cheltuielilor directe și indirecte anuale ale activității ce se va desfășura în urma implementării proiectului la capacitatea maximă.

Cheltuieli de producție	Valoare	% din total
1 CHELTUIELI DE PRODUCȚIE DIRECTE, din care:		
1.1 Materii prime		
1.2 Materiale auxiliare		
1.3 Manoperă directă (salarii + taxe și contribuții sociale)		
1.4 Energie, alte utilități		
1.5 Subansamble		
1.6 Servicii sau lucrări subcontractate		
1.7 Alte cheltuieli directe		
2 CHELTUIELI DE PRODUCȚIE INDIRECTE, din care:		
2.1 Administrație / Management		
2.2 Cheltuieli de Birou / Secretariat		
2.3 Cheltuieli de Transport (transport intern, manipularea produselor în cadrul activității și cu forțe se realizează)		
2.4 Cheltuieli de Pază		
2.5 Cheltuieli de protecția muncii și a mediului		
2.6 Alte cheltuieli indirecte		
TOTAL		

Recomandare: a nu se omite costuri (ex. costurile de înființare ale firmei cu autorizații și înscrierea la Registrul Comerțului). Aici se vor completa coloanele tabelului ținând cont de următoarele aspecte, adaptate la specificul activității societății:

Nr. crt.	Cheltuieli de producție	Valoare	% din total
1	Costuri curente:		
1.1	Materii prime		
1.2	Materiale consumabile, materiale auxiliare,		
1.3	Costuri de personal (salarii, costuri sociale), salarii personal de conducere, prime și bonusuri		
1.4	Costuri de training și formare personal		
1.5	Impozite și taxe locale		
1.6	Servicii externe		
1.6.1	0 Contabilitate		
1.6.2	1 Consultanță fiscală		
1.6.3	2 Consultanță juridică		
1.6.4	3 Consultanță în management		
1.6.5	4 Consultanță IT		
1.6.6	5 Consultant PR		
1.7	Costuri de spațiu		
1.7.1	6 Spațiu de birouri		
1.7.2	7 Spațiu de producție		
1.7.3	8 Spațiu de vânzări		
1.7.4	9 Spațiu de depozitare		
1.8	Cheltuieli de încălzire, gaz, curent, curățenie, reparații, asigurare, apă/canal, gunoi		
1.9	Costuri cu echipamentele		
1.10	Reparații		
1.11	Întreținere		
2	Costuri cu mijloacele de transport		
2.1	Combustibil		
2.2	Revizie		
2.3	Întreținere/Reparații		
2.4	Asigurare de răspundere civilă & asigurare toate riscurile		
2.5	Impozite		
3	Costuri legate de procesul de vânzare		
3.1	Deplasări		
3.2	Materiale de prezentare		
3.3	Participări la târguri		
4	Costuri administrative		
4.1	Deplasare		
4.2	Materiale de birou		
4.3	Comunicații: telefon, fax, mobil, e-mail		
4.4	Copiere documente		
4.5	Evidență primară și calculul salariilor		
4.6	Abonamente (ex. reviste, legislație, întreținere echipamente birou)		
4.7	Literatură de specialitate		
5	Impozite și taxe		
	TOTAL		

FURNIZORII DE MATERII PRIME

Planul de afaceri trebuie să demonstreze:

- asigurarea condițiilor de desfășurare a afacerii,
- buna alegere a furnizorilor,
- soluții pentru posibilitatea apariției unor costuri neprevăzute pe parcurs.

DATE REFERITOARE LA FURNIZORII de materii prime, materiale, utilaje și servicii ale firmei:

- Caracteristicile furnizorilor
 - numărul și răspândirea principalilor furnizori.
 - localizare geografică,
 - experiență în domeniu,
 - formă de proprietate,
 - altele.
- Valoarea achizițiilor preconizate: materii prime, servicii etc. furnizate;
- Modul în care se va derula activitatea de aprovizionare (transport, eventuali intermediari, depozitare etc.);
- modalități de plată.
- Ușurința în obținerea cantităților necesare / materiilor prime de la alți furnizori de încredere.
- Capacitatea furnizorilor de a oferi materiale înlocuitoare viabile.
- Ușurința în schimbarea furnizorilor (de ex. costuri, neajunsuri).
- Importanța comenzilor dvs. pentru activitatea celor mai importanți furnizori.

Furnizori		Forma de proprietate (producător, intermediar etc.)	Valoarea anuală a achizițiilor (mii lei)
Materie primă / serviciu 1			
Materie primă / serviciu 2			

ANEXE cu oferte de la furnizorii de materii prime principale.

Contabilitatea de gestiune concură la furnizarea informațiilor necesare conducerii (managerilor) unității, în executarea unui control eficient asupra activității acesteia, despre implicațiile și consecințele economice ale deciziilor, respectiv de a sugera alte căi de acțiune, respectiv în activitatea de previziune și de determinare a gradului de incertitudine (riscul).

Cheltuielile reprezintă un consum de mijloace de producție, de forță de muncă sau de mijloace bănești, pentru satisfacerea unor nevoi de producție sau individuale. Ele trebuie să ocupe un loc central în managementul intern întrucât de utilizarea și consumul lor depind în mare măsură performanțele economico-financiare ale oricărei entități economice. Cheltuielile se înregistrează pe feluri de cheltuieli (după natura lor) și se grupează în: *cheltuieli de exploatare*, *cheltuieli financiare* și *cheltuieli extraordinare*.

Analiza cheltuielilor se realizează cu ajutorul următorilor indicatorii:

- Analiza cheltuielilor la 1000 lei venituri din exploatare
- Analiza cheltuielilor la 1000 lei cifră de afaceri
- Analiza cheltuielilor variabile și fixe
- Analiza cheltuielilor materiale
- Analiza cheltuielilor cu amortizarea
- Analiza cheltuielilor cu personalul

Contabilitatea de gestiune se organizează de către fiecare unitate patrimonială în funcție de specificul activității și necesitățile proprii, având ca obiective principale următoarele: calcularea costurilor; stabilirea rezultatelor și a rentabilității produselor, lucrărilor și serviciilor executate; întocmirea bugetului de venituri și cheltuieli pe feluri de activități, urmărirea și controlul executării acestora în scopul cunoașterii rezultatelor și furnizării datelor necesare fundamentării deciziilor privind gestiunea unității patrimoniale și altele.

Cheltuielile de exploatare sunt cheltuielile aferente operațiilor legate de activitatea principală sau de exploatare, care se identifică cu obiectul de activitate al unei firme, operațiuni considerate curente sau obisnuite.

Costul de producție reprezintă totalitatea cheltuielilor de producție efectuate de o unitate pentru obținerea și desfășurarea producției sale într-o anumită perioadă de gestiune. În costul de producție se mai pot include și dobânzile aferente împrumuturilor, la unitățile cu ciclu lung de fabricație. Potrivit reglementărilor contabile armonizate cu Directiva a IV – a a CEE și cu Standardele Internaționale de Contabilitate *costul de producție este determinat prin adăugarea, la costul de achiziție al materiilor prime și consumabilelor utilizate, a costurilor înregistrate de întreprindere, care sunt direct atribuite producerii acelui bun.* În plus, costul de producție mai poate cuprinde:

- o pondere rezonabilă din costurile înregistrate de întreprindere care sunt numai indirect atribuite producerii acelui bun, dar numai în măsura în care ele se referă la perioada de producție;
- în cazul activelor cu ciclu lung de producție, dobânda la capitalul împrumutat pentru finanțarea producerii acelui bun, în măsura în care acesta se acumulează în raport de perioada de producție



MOMENT DE REFLECȚIE



Întocmirea unui **buget de venituri și cheltuieli** presupune parcurgerea unui număr de **cinci pași**:

1. Cunoașterea afacerii

Cunoașterea în amănunt a afacerii este, cu siguranță, cel mai important pas al întocmirii unui buget de venituri și cheltuieli. Acest instrument financiar poate fi influențat de o multitudine de factori, precum:

- conjunctura generală a mediului de afaceri;
- oportunitățile și amenințările provenite din mediul extern al societății;
- punctele slabe și punctele tari ale organizației;
- obiectivele pe termen mediu și pe termen lung ale societății;
- nivelul investițiilor pe care societatea urmărește să le facă în perioada următoare.

Investițiile urmărite de către societate în vederea atingerii obiectivelor pe termen mediu și lung pot genera modificări structurale ample la nivelul organizației:

- modificarea capacității de producție;
- dezvoltarea unor activități economice noi;
- deschiderea unor noi puncte de lucru;
- crearea de noi locuri de muncă;
- achiziția de utilaje și echipamente.

De aceea, în colectivul de elaborare al bugetului de venituri și cheltuieli trebuie să fie incluse *persoane care cunosc specificul activității și planurile de dezvoltare ale societății*. Pentru cunoașterea în amănunt a activității desfășurate de către o societate, este recomandabilă efectuarea unei *analize diagnostic*, prin intermediul căreia se pot analiza aspectele juridice, comerciale, operaționale sau de personal.

2. Estimarea veniturilor

Următorul pas, după înțelegerea activității societății, va fi *estimarea veniturilor pe care societatea le va obține în viitor*:

- veniturile din *activitatea de exploatare*;
- venituri din *activitatea financiară*;
- venituri din *activitatea extraordinară*.

3. Estimarea cheltuielilor

Fundamentarea bugetului de venituri și cheltuieli se va face prin estimarea *costului resurselor necesare pentru desfășurarea activității societății* sau a realizării investițiilor planificate. Estimarea cheltuielilor se poate realiza prin listarea categoriilor de cheltuieli pe care societatea le va înregistra în activitatea sa:

- materiile prime și materialele consumabile;
- utilități;
- alte servicii oferite de terți: reparații, întreținere, chirii, reclamă și publicitate, poștă și telecomunicații, servicii bancare, etc;
- resursele umane și contribuțiile sociale;
- amortizarea mijloacelor fixe;
- impozite și taxe.

Estimarea acestor cheltuieli trebuie să fie făcută cu un *grad mare de precizie*, pentru a evita corecțiile financiare importante. Spre exemplu, dacă societatea obține, pentru desfășurarea propriei activități, resursele financiare necesare dintr-o sursă externă (credit bancar, fonduri nermbursabile, etc), ar fi extrem de dificilă suplimentarea acestora dacă pe parcursul anului consumurile de resurse se dovedesc subevaluate.

4. Realizarea unei matrici

După ce au fost estimate veniturile și cheltuielile pe care societatea le va obține în viitor, se va realiza o matrice prin care aceste informații financiare să fie ușor de centralizat, urmărit și interpretat.

Astfel, bugetul de venituri și cheltuieli se întocmește prin completarea pe linii a categoriilor de venituri și cheltuieli prognozate, iar pe coloane a perioadelor de timp analizate. Ulterior, se vor completa valorile estimate, urmând ca acestea să fie în permanență comparate cu cele efectiv realizate de către companie.

5. Urmărirea gradului de îndeplinire a veniturilor și cheltuielilor estimate

Obținerea unui venit superior celui estimat va genera un surplus financiar, iar nerealizarea veniturilor planificate va genera un deficit de finanțare a resurselor necesare. În aceeași măsură, se vor compara cheltuielile estimate cu cele efectiv realizate. *Surplusul de încasări* ar putea acoperi, la nevoie, eventualele depășiri de cheltuieli.

9. INVESTIȚII NECESARE

Investiția trebuie fundamentată în mod pragmatic, onest și realist.

Greșeli frecvente

- diminuarea sau ignorarea aspectelor conexe ale investiției (de ex. infrastructura cu utilități)
- supradimensionarea nejustificată (introducerea unor echipamente foarte scumpe, de lux).

Costuri de investiții:

- clădiri
- echipamente
- mașini
- alte bunuri de capital

Costuri conexe investiției:

- infrastructura
- apă
- gaz
- curent
- canalizare
- drum de acces
- reabilitări
- amenajări
- asigurarea normelor de protecția muncii, de protecția mediului

Alte costuri:

- cheltuieli de proiect/investment management
- cheltuieli pentru inițiere în scopul utilizării noilor echipamente
- cheltuieli pentru probe tehnologice.

9.1. GRAFICUL DE REALIZARE A INVESTIȚIEI

Activitate	Durata de implementare			
	Luna 1	Luna 2	Luna 3	Luna n

9.2. DESCRIEREA SURSELOR DE FINANȚARE A INVESTIȚIEI

	Valoare	% din total
Credite bancare		
Fonduri nerambursabile		
Alte surse		
TOTAL		100

Recomandare: În cazul creditului bancar, este recomandabil să se prezinte: garanțiile propuse: Terenuri, Clădiri, Mijloace fixe, Alte garanții.

9.3. DESCRIEREA INVESTIȚIEI PROPUSE ÎN CONTEXTUL PROCESULUI TEHNOLOGIC

Anexe: oferte de la principalii furnizori, proiectul, autorizațiile și avizele necesare (după caz).

Obiectul investiției	Furnizor	Valoarea estimată	Durata de amortizare (ani)
TOTAL			

Se va ține cont și de *durata de viață normală* a utilajelor, echipamentelor etc.

9.4. ASIGURAREA CU UTILITĂȚI

Locația implementării proiectului, adresa, descrierea spațiului și asigurarea utilităților necesare.

Anexă: schița de amplasare a mijloacelor fixe achiziționate.

9.5. MODIFICĂRILE NECESARE LA ECHIPAMENTELE / CLĂDIRILE EXISTENTE

9.6. MODIFICĂRI NECESARE ÎN STRUCTURA ȘI NUMĂRUL PERSONALULUI ANGAJAT

Numărul de posturi create, tipul postului, calificarea necesară, salariul lunar propus, inclusiv costurile referitoare la impozite și contribuții sociale.

Ascrierea modalității de recrutare, de instruire, de motivare a personalului necesar).

Anexă: noua organigramă (daca e cazul).

Notă:

Definiția unei investiții: Imagine a unei situații, a unei stări la care se dorește să se ajungă”; Acțiune specifică care structurează metodic și progresiv o realitate viitoare

“Un proiect de investiții reprezintă o acțiune colectivă (privind agentul economic, furnizorii, clientii, institutiile financiare, colectivitatea, mediul natural), organizată în timp și spațiu, pentru a răspunde unei cereri noi, prin traducerea nevoilor în termeni cuantificabili, ceea ce implică:

- obiective, acțiuni precise, competența managerilor, metode de conducere;
- posibilități de realizare umane, tehnice, financiare, ecologice și politice;
- evaluarea rezultatelor și a eficienței economico-financiare”.

În ”sens larg”, adică într-un cadru mai cuprinzător, investițiile reprezintă nu neapărat o sumă de bani anumită, ci, mai degrabă, o intenție, o acțiune umană privind plasarea (direcționarea) unui anumit capital pentru a se realiza ceva nou, sau ceva care trebuie readus la un aspect îmbunătățit substanțial, în scopul producerii unor bunuri (materiale sau intangibile) de pe urma cărora să se poată obține unele venituri suplimentare. Trebuie avut însă în vedere că investițiile nu se referă numai la cheltuielile efectuate pentru producția de bunuri materiale. Ele au un rol determinant în laturile vieții sociale ale oamenilor, în procesul de instruire culturală și profesională, în menținerea capacității de muncă și a stării de sănătate, în dezvoltarea bazelor de cercetare științifică, de perfecționare a forței de muncă etc. Teoria economică și financiară este

generoasă în acordarea libertății interpretării conceptului ”investiție”. A investi înseamnă a dobândi bunuri concrete, a plăti un cost actual în vederea obținerii de încasări viitoare, a schimba o certitudine (renunțarea la o satisfacție certă imediată) în favoarea unei serii de speranțe repartizate în timp

Investițiilor le este propriu caracterul novator, căci sunt promotoare de ceva nou, de progres, aducând întotdeauna la schimbarea situației existente, apariția unor elemente noi, necunoscute anterior, adică investițiile angajează de fiecare dată viitorul.

Atributele principale ale investițiilor sunt:

- *Timpul* : Cheltuiala se face în prezent, iar recompensa vine mai târziu; astfel, între momentul investirii și cel al obținerii profiturilor există un decalaj în timp;
- *Riscul*: Sacrificiul este făcut în prezent și este sigur. Recompensa pentru el vine mai târziu, dacă vine, și oricum mărimea ei este incertă. Altfel spus, dacă cheltuielile au un grad de certitudine rezonabil, efectele presupun numai speranțe;
- *Conținutul material concret al efortului investițional*: Investițiile reprezintă un flux al valorilor care au ca punct inițial de pornire o structură de resurse diverse ca natură și ca volum (fonduri financiare, o parte a veniturilor și a economiilor realizate, resurse umane etc.);
- *Eficiența*: O investiție este acceptată și declanșată doar atunci când efectele - suma totală absolută a încasărilor viitoare - sunt superioare cheltuielilor inițiale.

De asemenea, noțiunea de investiție poate fi privită din mai multe puncte de vedere: economic, contabil, financiar, juridic și psihologic.

- *Abordarea contabilă* arată că investiția este redusă la noțiunea de imobilizare, pornind de la faptul că toate valorile ce se creează sunt destinate a rămâne constant sub aceeași formă.
- *Imaginea financiară* provine din faptul că investițiile generează venituri și economii pe termen lung.
- *Imaginea juridică* impune condiția că, dacă o cheltuială nu are incidență patrimonială directă, ea nu poate fi considerată investiție, chiar dacă sporește în timp potențialul și performanțele firmei.
- *Abordarea psihologică* reduce investiția la o renunțare la bunuri imediate în schimbul unor avantaje viitoare.

10. PROIECȚII FINANCIARE

10.1. ISTORICUL INDICATORILOR ECONOMICI (dacă este cazul)

Oricât de *interesantă* și de *novatoare* este o afacere, un investitor/finanțator este interesat de aspectele financiare ale afacerii în care se implică:

- evoluția estimată a veniturilor și cheltuielilor afacerii pentru următoarea perioadă de timp;
- indicatori de rentabilitate etc.

Proiecțiile financiare reprezintă anticipări/planificări pe viitor ale situațiilor financiare ale afacerii.

sunt modele matematice viitoare ale bilanțului, contului de profit și pierdere și a calculului de lichidități (cash-flow) pe baza cărora se calculează rata de profitabilitate a afacerii.

Proiecțiile financiare sunt în strânsă dependență cu analiza pieței, analiza costurilor de operare și investițiile necesare, care furnizează datele de intrare în modelul matematic.

Dacă aceste date sunt eronate, rezultatele modelului matematic al proiecțiilor financiare nu poate fi decât eronat și deci complet inutil.

Veniturile afacerii

- reprezintă elementul cheie al oricărui plan de afaceri.
- reprezintă volumul anticipat al vânzărilor.
- se stabilesc pe baza următoarelor analize:
 - nevoilor clienților,
 - caracteristicilor produsului,
 - dinamicii pieței,
 - strategiilor concurenților.
- alte elemente analizate:
 - numărul cumpărătorilor potențiali,

- posibilitatea de a stabili legături pe termen lung cu aceștia,
- frecvența și mărimea comenzilor,
- cota de piață pe care o va deține afacerea etc.
- aceste elemente stau la baza ajustării politicii de prețuri.
- în elaborarea bugetului afacerii și determinarea necesarului de finanțare, trebuie luate în calcul:
 - sezonabilitatea vânzărilor;
 - perioadele cu resurse neutilizate, cât și insuficiența acestora;
 - soliditatea estimărilor veniturilor;
 - capacitatea de a depăși atac din partea concurenței sau o schimbare bruscă în preferințele consumatorilor (vulnerabilitățile afacerii).

Cheltuielile afacerii

- ”un volum mare al încasărilor nu este o realizare prea mare dacă nivelul cheltuielilor este încă și mai ridicat”.
- cheltuielile trebuie previzionate cu atenție și monitorizate pe tot parcursul derulării afacerii.
- cheltuielile nu vor avea o structură omogenă; trebuie făcute distincții clare între diferitele destinații ale resurselor disponibile:
- *cheltuielile inițiale*:
 - sunt efectuate pentru a pune în mișcare noua afacere;
 - sunt efectuate de regulă o singură dată, în perioada inițială, perioadă în care și afacerea este mai vulnerabilă;
- *cheltuielile curente*:
 - sunt aferente activității după atingerea parametrilor propuși;
 - au un nivel mai mare de stabilitate în timp, dar sunt mai îndepărtate în timp față de momentul întocmirii planului de afaceri;
 - grafic al celor două categorii de cheltuieli;
 - determinarea cu precizie a momentului în care afacerea va începe să funcționeze la capacitatea normală:
 - este determinat pentru calculul rentabilității afacerii.
 - determinarea mărimii stocurilor necesare:
 - un volum prea mare al stocurilor va ține resurse imobilizate în mod inutil.
 - un volum prea redus creează riscul unor întreruperi ale activității.
 - nivelul stocurilor trebuie justificat.
- *cheltuielile fixe*:
 - trebuie suportate și atunci când nu se desfășoară vreo activitate „productivă”.
- *cheltuielile variabile*:
 - ex. cheltuielile cu materiile prime sau salariile personalului direct productiv.
 - trebuie stabilite pe baza unei atente analize;
- în formarea unei imagini realiste asupra viitorului afacerii, trebuie luate în calcul și următoarele situații:
 - în cazul eșecului afacerii, banii investiți într-un utilaj specializat vor fi mai greu de recuperat decât cei investiți într-un utilaj cu mai multe întrebuințări posibile.
 - în cazul eșecului afacerii, este mai ușor să reducăți volumul aprovizionărilor cu materii prime decât să concediați salariați, fie ei și „direct productivi”.
- recomandare: în cazul în care aveți mai multe produse/servicii, este bine să determinați cheltuielile, veniturile și rentabilitatea pe unitate de produs.

Rentabilitatea scontată a afacerii

- se determină pe baza datelor referitoare la veniturile și cheltuielile previzionate.
- evaluarea rezultatelor în cazul în care apar evenimente neprevăzute; analiza de sensibilitate:
 - dă imaginea evoluției rezultatelor în cazul în care anumite evoluții nefavorabile afectează activitatea firmei și poate transforma profitul în pierdere; măsuri de siguranță.
 - ex: întârzierea cu câteva luni în obținerea unui spațiu adecvat pentru desfășurarea afacerii.
 - ex: estimarea profitului firmei în cazul în care vânzările sunt cu 20% sub cele programate, sau costurile cresc cu 10%.

- anticiparea tuturor evenimentelor care s-ar putea întâmpla este dificilă, însă este recomandată analiza impactului câtorva evenimente previzibile.
- includerea unei analize de sensibilitate în planul de afaceri denotă o impresie pozitivă unui potențial finanțator.

Indicatorii financiari

- sunt deosebit de importanți pentru un potențial investitor:
- indicatori de rentabilitate:
 - rata de rentabilitate a activelor (profit net / active totale),
 - rata de rentabilitate a capitalului investit (profit net / capitaluri proprii).
- indicatori de lichiditate
 - rata curentă de lichiditate (active circulante / obligații curente),
 - rata imediată de lichiditate (disponibilități bănești / datorii pe termen scurt).
- indicatori de solvabilitate - de exemplu, rata de îndatorare (datorii totale/ total pasiv);
- indicatori referitori la:
 - gradul de utilizare a activelor,
 - viteza de rotație a stocurilor (cifra de afaceri/stoc mediu),
 - durata medie de încasare a creanțelor,
 - durata medie de încasare de plată a furnizorilor etc.

	Anul		
	N-2	N-1	N
Rata curentă a lichidității = Active curente / Pasive curente			
Rata rapidă a lichidității = Active curente - Stocuri / Datorii curente			
Rata de recuperare a creanțelor = Vanzari / (Creante clienti + Alte creante)			
Rata profitului = Profit net / Cifra de afaceri			
Rata solvabilității = Capitaluri proprii / Datorii curente			

Anexe:

- Bilanțurile contabile pe ultimii doi ani și pe ultimul semestru;
- Ultima bilanță de verificare contabilă.

10.2. PROIECȚII FINANCIARE ALE FLUXULUI DE NUMERAR (Cash-flow)

Nr. Crt.	Indicatori	2018	2019	2018 /2019 (%)	Anul 1												Anul 1	Anul 2	Anul 2 /Anul 1 (%)	Anul 3	Anul 3 /Anul 2 (%)
					Lu na 1	Lu na 2	Lu na 3	Lu na 4	Lu na 5	Lu na 6	Lu na 7	Lu na 8	Lu na 9	Lu na 10	Lu na 11	Lu na 12					
1.	Cash la inceputul perioadei																				
2.	Incasari																				
2.1.	Vanzari, din care:																				
2.1.1.	- Vanzari existente (fara afacerea/ proiectul ce urmeaza a fi creditat)																				
2.1.2.	- Vanzari generate de afacerea / proiectul ce urmeaza a fi creditat																				
2.2.	Vanzari active fixe																				
2.3.	Credite pe termen scurt:																				
	- credite la banca A																				
	- credite la banca B																				
2.4.	Credite pe termen mediu și Lung:																				
2.4.1.	- credite la banca A																				
2.4.2.	- credite la banca B																				
2.5.	Credite actionari / asociati / companii din grup																				
2.6.	Crestere capitaluri																				
3.	PLATI																				
3.1.	Plati furnizori																				
3.2.	Plati personal																				
3.3.	Impozit pe profit și alte taxe																				
3.4.	Cumparari / investitii în active fixe																				

3.5.	Rambursari credite pe termen scurt:																			
3.5.1.	- credite+ dobanzi la banca A																			
3.5.2.	- credite+dobanzi la banca B																			
3.6.	Rambursari credite pe termen mediu și lung:																			
3.6.1.	- credite+ dobanzi la banca A																			
3.6.2.	- credite+dobanzi la banca B																			
3.7.	Rambursari leasing																			
3.8.	Plati dividende																			
4.	Sold (Incasari - Plati)																			
5.	Cash la sfarsitul perioadei																			

10.3. PROIECȚIILE FINANCIARE

- Întocmirea și analiza proiecției cash-flow demonstrează capacitatea afacerii de a furniza lichiditatea necesară rambursării creditului și plata dobânzii aferente.
- Proiecțiile financiare urmăresc transpunerea în termeni financiari a obiectivelor urmărite în viitor.
- În întocmirea lor se vor avea în vedere:
 - o finanțarea afacerii;
 - o veniturile și costurile;
 - o necesarul de fonduri și sursele din care se vor acoperi acestea;
 - o acoperirea tuturor cheltuielilor din veniturile provenite din activitatea propusă;
 - o determinarea profitului rezultat;
 - o evitarea supraevaluării veniturilor și a minimizării cheltuielilor și invers;
 - o neînscrierea unor cheltuieli fără stabilirea resurselor din care ar urma să fie efectuate.
- Cash-flow-ul reprezintă un instrument de planificare financiară; furnizează o proiecție a următoarelor date:
 - o numerar la începutul perioadei la care vă referiți (în casă și în bancă, inclusiv capitalul social vărsat în numerar);
 - o intrările previzionate pentru perioada respectivă, prin datorii financiare, încasări din activitatea de exploatare, din cea financiară și din cea excepțională;
 - o ieșirile de numerar pentru aceeași perioadă, care includ: plata datoriilor financiare, achiziții de active fixe, dotări/modernizări, plăți pentru activitatea de exploatare, pentru impozite, taxe, rambursări de credite, plăți de dobânzi, plăți excepționale.
 - o soldul inițial al disponibilului/necesarului de lichidități dintr-o lună/an va fi întotdeauna egal cu soldul final al disponibilului/necesarului de lichidități din luna/anul anteriora/anterior.
 - în coloana "anul 2018" se înscriu datele aferente anului 2018 (după caz);
 - în coloana "anul 2019" se înscriu datele aferente activității societății pentru anul 2019 până la data întocmirii cash-flow-ului la care se vor adăuga datele estimate aferente perioadei rămase până la sfârșitul anului 2019;
 - coloana "Luna 1" reprezintă luna acordării creditului iar "Luna 1-Luna 12" reprezintă primele 12 luni, adică primul an de creditare;
 - coloana "anul 1" va fi suma lunilor 1-12 de creditare;
 - coloana "anul 2" va reprezenta al doilea an de creditare;
 - coloana "anul 3" va reprezenta al treilea an de creditare.
- O prognoză realistă a fluxului de numerar privind activitatea societății trebuie să țină seama de următoarele aspecte:
 - o pentru realizarea previziunilor privind activitatea în viitor a societății se va porni de la valorile precedente, pe diferitele categorii;
 - o fluxul de numerar este în principal o previziune a performanței viitoare (bilanțul contabil prezintă informația financiară istorică);
 - o previziunea se va face în prețuri curente;
 - o cash-ul la începutul perioadei va include:
 - soldul tuturor conturilor bancare deținute de client,
 - numerarul deținut la sediul firmei;
 - o se iau în considerare:
 - rata dobânzii, rata de creștere / descreștere a vânzărilor, variațiile datorate sezonabilității activității firmei (dacă este cazul) etc.
 - o NU se iau în calcul:
 - cheltuielile cu amortizarea deoarece acestea nu presupun ca numerarul să părăsească afacerea atunci când un activ se amortizează; atenție: cash-flow-ul se referă doar la mișcările de numerar înspre și în afara afacerii;
 - diferențele de curs valutar (nici la surse nici la utilizări de numerar);
 - efectele deprecierei monedei naționale în raport cu alte valute;
 - efectele inflației.
 - o previziunile fluxului de numerar sunt un instrument important în analiza creditului;

ÎNCASĂRI

– **Vânzările:**

- reprezintă principala sursă de numerar care intră în afacere;
- aici intră: numerarul din vânzările existente și numerarul din vânzările ce vor fi generate de noul proiect.

Atenție: În cazul societăților nou înființate și a activităților noi:

- în perioada imediat următoare efectuării investiției (3-6 luni) cash-flow-ul poate înregistra valori negative □ trebuie precizate modalitățile de acoperire / finanțare a acestor deficite temporare de lichidități (numerar).
- după primul an de finanțare (în care în primele 3-6 luni cash-flow-ul a fost negativ) rezultatele societății vor fi pozitive, dar de valori mai mici ceea ce e firesc pentru o societate nou înființată.
- rezultatele cash-flow-ului aferente primului an de creditare nu se vor utiliza și în următorul an de rambursare (an 2).
- în anul 3 creditare se vor putea folosi aceleași cifre în previziunea vânzărilor ca și în anul 2 de creditare și numai în cazuri bine justificate acestea vor putea fi mai mari.

O prognoză realistă a încasărilor trebuie să țină seama de următoarele aspecte:

- posibilele întârzieri în livrarea și recepția lucrărilor (obiectul proiectului sau al finanțării) și impactul pe care acestea l-ar putea avea asupra atingerii nivelului de producție și a vânzărilor sperat;
- efectele sezoniere;

– **Vânzări active fixe:**

- reprezintă sumele încasate în urma vânzării activelor societății;

– **Credite pe termen scurt:**

- se referă la toate creditele de care beneficiază agentul economic, angajate la societăți bancare;
- nu se iau în considerare creditele care se acordă și se rambursează în aceeași lună;

– **Credite pe termen mediu și lung:**

- reprezintă toate creditele pe termen mediu și lung de care beneficiază clientul, inclusiv credite pentru care există deja aprobare dar nu au fost trase în totalitate (dacă este cazul).
- se vor defalca pe categorii de societăți bancare;
- intrările și ieșirile de lichidități aferente creditelor pe termen mediu și lung pot avea loc integral (o singură dată) sau în tranșe de utilizare conform contractului de credit (parțial);
- totalul intrărilor de numerar din credite va fi egal cu totalul ieșirilor de numerar care reprezintă cumparările/achizițiile de active fixe (inclusiv TVA) aferente proiectului finanțat;
- În cadrul proiectelor finanțate din fonduri nerambursabile, TVA-ul va fi plătit din surse proprii sau dintr-un alt credit solicitat de la o altă bancă.

– **Creditele de la acționari / asociați / companii din grup:**

- reprezintă împrumuturile acordate de acționari / asociați / companii din grup societății, care pot / nu pot fi purtatoare de dobândă;
- între asociați și societate trebuie să existe un contract care să prevadă condițiile de acordare a împrumutului, contract care va fi atasat la pachetul de credite.
- în perioada de creditare, rambursarea creditelor primite de societate de la acționari / asociați / companii din grup se va putea face numai cu acordul băncii.

– **Creșterea capitalurilor:**

- reprezintă majorarea capitalului social vărsat prin aport suplimentar în lichidități (cash);
- se iau în calcul numai majorările de capital pe care societatea intenționează să le facă, după o analiză temeinică privind posibilitatea reală a societății de majorare a capitalului în viitor.
- majorările de capital trebuie foarte bine justificate. se vor explica și sursele majorărilor de capital.

PLĂȚI

- **Furnizori:**
 - o materii prime; se va ține cont de:
 - sezonabilitatea activității societății,
 - necesitatea constituirii unor stocuri mari pentru satisfacerea cererii sezoniere;
 - o chirii: se plătesc lunar / trimestrial / semestrial/anual;
 - o utilități: apă, electricitate, combustibil etc.;
 - o transport:
 - cheltuielile cu întreținerea / service auto, combustibil etc.
 - în momentele de vârf ale cererii, ar putea fi nevoie de suplimentarea transportului;
 - o costuri de birou: cheltuielile cu consumabilele copiator și imprimante, papetărie și articole de birou, telefon, cafea etc.;
 - o reclamă/publicitate: se va ține cont de caracterul cheltuielilor publicitare, care poate fi destinat fie lansării unor noi produse / servicii, fie sezonala etc.;
 - o deplasări: se va ține cont de caracterul acestor cheltuieli care pot fi regulate sau ocazionale;
 - o asigurări: se va ține cont de:
 - faptul ca echipamentele noi vor fi asigurate, de modul în care sunt asigurate cele deja existente;
 - modul în care este/se va plăti asigurarea: lunar/anual;
 - modul în care sunt asigurate mijloacele de transport;
 - o reparații / întreținere: cheltuielile de reparații / întreținere pentru echipamentele noi, cât și pentru cele deja existente și de reparațiile de urgență neprevăzute însă posibile;
 - o servicii la terți: plățile ocazionale pentru consultanță profesională: juridică, contabilă etc.;
 - o personal: salariile personalului angajat și impozitele și taxele aferente acestora. se va ține cont de perioadele când se estimează că va fi nevoie de angajarea unor lucrători suplimentari și de ipotezele referitoare la creșterea salariilor.
- **Impozit pe profit și alte taxe:**
 - o toate impozitele și taxele plătite de societate mai puțin cele aferente salariilor personalului angajat;
 - o se va avea în vedere și modul de plată al acestor impozite și taxe: lunar/ trimestrial etc.
- **Cumpărări / investiții în active fixe:**
 - o plățile pe care societatea intenționează să le facă pentru achiziția de active fixe, inclusiv cele efectuate sau care urmează să se efectueze și reprezintă contribuția proprie a agentului economic;
- **Rambursări credite pe termen scurt:**
 - o rambursările și dobânzile aferente creditelor de care beneficiază agentul economic, angajate la societăți bancare;
 - o nu se vor lua în considerare creditele care se acordă și se rambursează în aceeași lună;
 - o creditele pentru finanțarea tva-ului aferent proiectului de investiții (numai pentru proiectele finanțate din fonduri nerambursabile);
- **Rambursări credite pe termen mediu și lung:**
 - o rambursările și dobânzile aferente creditelor de investiții de care beneficiază agentul economic, angajate la societăți bancare;
 - o dobânda se înregistrează în luna în care se plătește efectiv;
- **Rambursări leasing:**
 - o plățile aferente contractelor de leasing deja încheiate;
 - o anexe: contracte;
- **Plăți dividende:** dividendele pe care societatea preconizează că le va ridica din profitul estimat.
 - o dividendele se pot ridica numai cu acordul băncii, după ce se analizează și decide ca disponibilul obținut la sfârșitul perioadei este suficient pentru ca societatea să își poată desfășura activitatea în condiții normale.

Reguli privind elaborarea și analiza proiecției fluxului de lichidități (cash flow):

- (a) fluxul de lichidități (cash flow) previzionat va include toate veniturile ce se vor încasa și plățile ce se vor efectua în perioada de prognoză;
- (b) încasările și plățile se iau în calcul pentru luna în care există perspectiva certă că vor fi încasate sau plătite efectiv, fără a denatura astfel rezultatele altor luni;
- (c) valoarea oricărei prognoze este determinată de modul de fundamentare a ipotezelor prezentate;
- (d) identificarea ipotezelor de plecare în realizarea estimărilor:
 - creșterea / menținerea cifrei de afaceri
 - coloana „anul 3 /anul 2 (%)” aferentă vânzărilor din cash-flow se va calcula astfel: vânzări an 3/ vânzări an 2;
 - *compunerea cifrei de afaceri*:
 - produse, estimări cantități, estimări prețuri, estimări potențial pe piață;
 - estimările se fac pe fiecare produs (dacă este posibil);
 - reducerea/ menținerea/ creșterea marjei anumitor cheltuieli în cifra de afaceri
 - ex. ponderea plăților către furnizori în cash-flow; ponderea cheltuielilor salariale în cash-flow; ponderea impozitelor și taxelor în cash-flow;
 - aceste procente se vor calcula astfel: plăți furnizori/ vânzări;
 - reducerea/ menținerea/ creșterea cheltuielilor;
 - *compunerea costurilor*:
 - produse, estimări cantități, estimări costuri;
 - estimările se fac pe fiecare produs (dacă este posibil);
 - marja brută: comparație cu activitatea anterioară;
 - marja cheltuielilor salariale, impozite și taxe: comparație cu activitatea anterioară;



APLICAȚIE



Descrieți pe scurt modul în care încasările previzionate vor acoperi cheltuielile curente ale societății, precum și ratele și dobânzile aferente creditului contractat pentru lansarea afacerii.

NOTĂ:

Proiecții financiare:

1. Previziune și planificare financiară

Sinteza rezultatelor previzionate pentru un anumit orizont de timp este reflectată în planul financiar care se concretizează în bugetele întreprinderii pe categorii de activități și „*Bugetul centralizator de venituri și cheltuieli*”. Activitățile financiare preced și însoțesc toate celelalte activități de natură economică, tehnică, organizatorică ce se desfășoară la nivelul firmelor. Previziunile privind vânzarile, producția, asigurarea resurselor devin realizabile în măsura în care se asigură resursele de finanțare ritmică a activităților respective.

2. Asigurarea resurselor de finanțare

Resursele necesare finanțării activității viitoare a întreprinderii pot fi acoperite din surse interne și din surse externe. Decizia de a recurge la surse externe pentru finanțare trebuie să aibă în vedere mai multe aspecte: destinația resurselor; posibilitățile de acoperire a nevoilor de finanțare din surse proprii; accesul la surse externe de finanțare; raportul dintre rata rentabilității economice pentru resursele destinate investițiilor și rata medie a dobânzii pe economie, respectiv raportul dintre rata rentabilității financiare și rata medie a dobânzii pe economie pentru resursele destinate acoperirii necesarului de fond de rulment.

2.1. Asigurarea resurselor pentru finanțarea investițiilor

2.2. Asigurarea resurselor necesare finanțării nevoii de fond de rulment

Fondul de rulment poate fi definit ca reprezentând ansamblul resurselor necesare pentru finanțarea activității curente de producție a întreprinderii. Noțiunea de fond de rulment poate avea mai multe formulări, însă două dintre ele prezintă interes deosebit și merită reținute drept concepte fundamentale ale analizei financiare. Conform concepției patrimoniale, fondul de rulment net sau permanent poate fi definit prin două formulări echivalente, exprimând fie o abordare a părții de sus a bilanțului, fie o abordare a părții de jos a bilanțului.

10.4. SITUAȚIE SIMPLIFICATĂ A FLUXULUI DE NUMERAR

Nr. crt.	SURSE	Actual			Proiecții		
		N-2	N-1	N	N+1	N+2	N+3
1	Din Activitatea de exploatare						
2	Profituri repartizate						
3	Amortizare						
4	Numerar din Activitatea de Exploatare						
5	Numerar din Activitatea Financiară						
6	Numerar din Alte Surse						
7	Numerar din Vânzarea de Active						
8	Injectii de Capital (aport de la asociați, aport de la firme din grup)						
9=1+...+8	TOTAL SURSE						
	UTILIZĂRI						
10	Investiții totale						
11	Din activități financiare						
12	Pierdere din Activitatea Financiară (-)						
13	Creșteri ale Capitalul de Lucru (din credite de exploatare)						
14=10+...+13	TOTAL UTILIZĂRI						
15 = 9-14	SURPLUS / DEFICIT CUMULAT						

10.5. CONTUL DE PROFIT ȘI PIERDERE

Nr. crt.	Indicatori	Actual			Proiecții		
		N-2	N-1	N	N+1	N+2	N+3
	VÂNZĂRI						
1	Interne						
2	Export						
3=1+2	Total Vânzări						
	COSTURI (cu bunurile vândute)						
4	Materii prime și materiale						
5	Combustibili și energie						
6	Servicii subcontractate						
7	Altele						
8	Salarii, prime și contribuții						
9=4+...+8	Total Costuri cu bunurile vândute						
10	Costuri Administrative și de desfacere						
11	Amortizare totală						
12=9+10+11	Total Costuri de Exploatare						
13	Total VENITURI nete din dobânzi (+) sau Total COSTURI nete din dobânzi (-)						
14	PROFIT din activitatea extraordinară (+) sau PIERDERE din activitatea extraordinară (-)						
15=3+13+14-12	VENIT NET ÎNAINTE DE IMPOZITARE						
16	IMPOZITUL PE PROFIT						
17=15-16	PROFIT NET						
18	Dividende Plătite						
19=17-18	PROFIT REPARTIZAT						

10.6. BILANȚ SIMPLIFICAT

Nr. crt.	Indicatori	Actual			Proiecții		
		N-2	N-1	N	N+1	N+2	N+3
	ACTIVE						
1	Active circulante						
2	Numerar existent la începutul perioadei (disponibil casa+banca)						
3	Numerar generat de activitatea de exploatare (realizat+proiecția numerarului ce va fi generat de activitatea de exploatare, respectiv încasările)						
4	Creanțe						
5	Stocuri						
6	Alte active circulante						
7 = 1+...+6	Total Active Circulante						
8	Active fixe nete (inclusiv financiare și necorporale)						
9 = 7+8	TOTAL ACTIVE						
	CAPITAL ȘI DATORII						
	DATORII						
10	Datorii Curente						
11	Descoperit de cont la începutul perioadei (societatea nu a avut la începutul perioadei disponibil/surse proprii și a utilizat din surse externe – credite bancare de exploatare)						
12	Credite pe termen scurt						
13	Furnizori						
14	Alte datorii						
15 = 10+...+14	Total Datorii Curente						
16	Datorii pe Termen Lung						
17	Credite pe termen lung						
18	Alte Datorii pe Termen Lung+Provizioane						
19 = 15+...+18	TOTAL DATORII						
	CAPITALURI						
20	Capital social						
21	Profit repartizat în cursul anului						
22	Profituri repartizate în anii anteriori						
23 = 20+21+22	TOTAL CAPITALURI						
24 = 19+23	TOTAL CAPITALURI ȘI DATORII						

11. BIBLIOGRAFIE

1. Curs de comunicare – Opportunity Associates România.
2. Formare de Formatori – Institutul Bancar Român.
3. Curs de managementul echipei, Institutul Român de Training.
4. Curs de vânzări directe – Institutul Bancar Român.
5. Kolb, D.A. – Învățarea experiențială.
6. Curs: Competențe Antreprenoriale – Institutul Român de Training.
7. Katona Levente - Finanțarea Intreprinderilor Mici și Mijlocii, Editura Expert.