

# PLANUL DE AFACERI

Tantea Cristina Adriana

# Ce este Planul de afaceri?

“Instrument al prezentului care utilizează experiența și realizările din trecut pentru a proiecta în mod realist calea spre viitor”

Alan West

# DE CE ... avem nevoie de plan de afaceri?

- IDENTIFICAREA ȘI FIXAREA OBIECTIVELOR
- UN GHID OPORTUN
- INSTRUMENT ESENTIAL PENTRU FINANTARE
- ATRAGEREA INVESTITORILOR
- SPRIJIN IN CRESTEREA COMPETITIVITATII

# Ce este un plan de afaceri?

- Ghid al evoluției afacerii
- Instrument de evaluare pentru parteneri
- Instrument de lucru pentru manageri
- Instrument de finanțare pentru bănci
- O cale pentru evidențierea spiritului antreprenorial
- Document scris

# Ce nu este PA

- Formular ce trebuie completat la solicitarea unui “birocrat”
- “Pașaport” pentru obținerea unei finanțări
- Risipă de bani și timp (100-400 ore)
- Prezicere, “ghioc” în care se ghicește viitorul

# Avantajele planificării

- Identificarea aspectelor afacerii care nu sunt sub **control**
- Oferirea de **noi direcții** de acțiune pentru angajați
- Analizarea, în detaliu, a **strategiilor** firmei
- Identificarea domeniilor în care firma nu are suficiente **cunoștințe de specialitate**
- Crearea condițiilor și facilitarea reluării **procesului de planificare**

# Riscurile neplanificării

- pierderea controlului asupra costurilor si calității
- control necorespunzator al stocurilor
- relații necorespunzătoare cu consumatorii, furnizorii si personalul
- lipsa de instruire
- inabilitatea de a coopera cu competitorii
- management necorespunzator al cash-ului
- lipsa de anticipare a tendințelor pieții
- insuficient capital de lucru
- înregistrări financiare inadecvate
- super- creditare
- control necorespunzator al clientilor

# Cauze de faliment in afaceri

Cauze de faliment	%
- Incompetența managerială	44,4
- lipsa de experiență managerială	16,8
- Lipsa de experiență în MK și financiar	15,8
- Lipsa de experiență în proc. Tehnologic	14,9
- Neglijența	1,1
- Dezastre	0,6
- Fraudă	0,6
- Alte cauze	0,8



# Analiza interna

## ◉ ANALIZA SWOT

- INSTRUMENT DE BAZA PENTRU UN PROCES DE AUTO-EVALUARE
- PROIECTAREA BAZEI PENTRU INDICATORI VIITORI

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
OPORTUNITATI	OPORTUNITATI

# Greșeli în elaborarea unui PA

- De abordare generală
  - Să presupuneți că celălalt cunoaște afacerea
  - Să credeți că mărimea pieței va impresiona finanțatorul (“E loc pentru toți”)
  - Să vă trebuiască o veșnicie pentru a ajunge la subiect
  - Să uitați scopul PA

# Greșeli în elaborarea unui PA

- Greșeli de management
  - Intreprinzătorul nu are experiență în afacerea respectivă
  - Intreprinzătorul nu cunoaște punctele slabe și amenințările
  - Apelarea exagerată la achizițiile pe credit
  - Lipsa unui sistem contabil adecvat

# Greșeli în elaborarea unui PA

- Greșeli provocate de lipsa de prudență
  - Subevaluarea costurilor produselor necesare
  - Insuficiența capitalului de pornire
  - Alocarea necorespunzătoare a excesului de capital
  - Împrumuturi bancare fără acoperire de rambursare
  - Lipsa rezervelor de siguranță

# 10 pași pentru reușită

- Definiți activitățile
- Definiți situația prezentă
- Identificați clienții, concurența și poziția de piață
- Formulați obiectivele companiei
- Elaborați strategia de atingere a obiectivelor
- Identificați riscurile și oportunitățile
- Elaborați strategia de limitare a riscurilor
- Transformați strategiile în planuri de acțiune
- Estimați cheltuielile, veniturile și fluxurile de numerar
- Finalizați planurile

# La proiectarea PA se va ține cont

- cum va fi utilizat PA și de către cine?
- la ce nivel de detaliere va fi pregătit?  
PA va fi utilizat pentru a examina nivelul strategic sau derularea operațională a activităților?
- care este scopul PA: se va referi la întreaga afacere? Departamental, regional sau doar la produse/servicii?
- Pentru ce perioadă va fi pregătit PA?
- Cum vor fi făcute proiecțiile financiare?  
Lunar, trimestrial, anual? Sau o combinație a acestora?

# Check-list pentru un bun PA

- este o “poveste” coerentă, consistentă și coerentă focalizată pe client
- definește clar piața, clienții, furnizorii și competitorii
- conține credibile

# **CREAREA UNUI PLAN DE AFACERI CASTIGATOR**



# Primele pagini

## COPERTA

- NUMELE COMPANIEI, ADRESA SI NR DE TELEFON

- PAGINA WEB

- LOGO

- INFORMATII DESPRE PROPRIETARI SAU REPRESENTATII CORPORATIEI

- DATA

- NUMELE CELUI CARE IL PREGATESTE

# Conținutul PA(1)

Varianta I	Varianta II
Rezumatul PA	Sinteza PA
Misiunea și obiectivele	Prezentarea afacerii și managementului
Analiza pieței	Produse/servicii
Marketing și vânzări	Piața și concurența
Produse/servicii	Strategii ale afacerii
Managementul producției	Vânzări

# Conținutul PA(2)

Managementul firmei	Management operațional
Performanța	Previziuni financiare
Necesarul de fonduri	Necesarul de finanțat
Managementul riscurilor	Controlul afacerii
Anexe	Anexe

# REZUMAT

- PROFILUL COMPANIEI
- **CINE?**
  - CARE SUNT MANAGERII SI PRINCIPALII REPREZENTANTI AI COMPANIEI?
- **CE?**
  - CARE ESTE NUMELE AFACERII?
  - CARE ESTE STRUCTURA LEGALA?
  - CE PRODUS/SERVICIU ESTE IMPLICAT?
  - CARE VA FI DESTINATIA NOILOR FONDURI?
- **UNDE?**
  - ADRESA SI PRINCIPALELE DATE DE CONTACT (WEB SITE...)
- **DE CE?**
  - DE CE SUNT NECESARE FONDURILE?
- **CUM?**
  - CATI BANI SUNT NECESARI?
  - CUM VOR FI UTILIZATE FONDURILE?
  - CUM VOR FI RETURNATE FONDURILE?
- **CAND?**
  - CAND A FOST STABILITA COMPANIA?
  - CAND SUNT NECESARE FONDURILE SI CAND VOR FI RETURNATE?

# Procesul de planificare

**PLAN ORGANIZATIONAL**

**PLAN DE MARKETING**

**PLAN FINANCIAR**

# Plan organizational

- **DESCRIEREA PRODUSELOR SI A SERVICIILOR**
- **ABORDAREA VENITURILOR SI A CHELTUIELILOR**
- **SCURTA DESCRIERE A AFACERII:**
  - ✓ **MISIUNE**
  - ✓ **MODEL DE AFACERE**
  - ✓ **STRATEGIE**
  - ✓ **RETEA**

# Plan organizational

## ANALIZA SWOT

### Puncte tari

- Avantaje competitive
- Model unic de afacere
- Servicii cu valoare adaugata
- Arii de specializare

### Puncte slabe

- Arii de imbunatatit
- Lipsa de expertiza
- Lipsa de resurse
- Cunoasterea pietei

### Oportunitati

- Nise nesupravegheate
- Piete in dezvoltare
- Noi tendinte
- Globalizare

### Amenintari

- Competitie neechilibrata
- Razboiul preturilor
- Inovatia concurentilor
- Cadrul de reglementare

# PLAN ORGANIZATIONAL

## ◎ FISA PRODUSELOR & A SERVICIILOR (I)

- CE VAND?
- PENTRU PRODUCATORI/ DISTRIBUTORI :
  - ✓ DESCRIEREA DEZVOLTARII PRODUSELOR
  - ✓ DIAGRAMA DE FLUX
  - ✓ LINIA TEMPORALA
  - ✓ ECHIPAMENT
  - ✓ ALTE BUNURI
  - ✓ INFORMATII GLOBALE



# PLAN ORGANIZATIONAL

## ◎ FISA PRODUSELOR & A SERVICIILOR (II)

- **PENTRU NEGUSTORII EN-DETAIL:**
  - ✓ *SURSE DE APROVIZIONARE INFORMATII DETALIAE*
  - ✓ *DESCRIEREA PROCESULUI DE SELECTIE A PRODUSELOR*
  - ✓ *STRATEGIA DE SELECTIE A FURNIZORILOR, VANZATORILOR SI A PARTNERILOR*
  - ✓ *DIAGRAMA DE FLUX*
- **PENTRU FURNIZORI DE SERVICII :**
  - ✓ *DESCRIEREA SERVICIULUI*
  - ✓ *DE CE IL POATE FURNIZA COMPANIA*
  - ✓ *CUM ESTE FURNIZAT*
  - ✓ *CINE FACE/ VA FACE MUNCA*
  - ✓ *UNDE SE VA EXECUTA SERVICIUL*
  - ✓ *ESTIMAREA COSTULUI PENTRU ECHIPAMENTE SI RESURSE NECESARE*

# PLAN ORGANIZATIONAL

## ○ PROPRIETATE INTELECTUALA

- PATENTE
- TRADEMARK-URI
- COPYRIGHT

# PLAN ORGANIZATIONAL

## STRUCTURA LEGALA:

- PROPRIETAR UNIC
- AFACERE DE FAMILIE
- PARTNERIAT
- CORPORATIE
- SPIN OFF

# PLAN ORGANIZATIONAL

## STRUCTURA DE MANAGEMENT:

- CREDIBILITATEA ECHIPEI
- ARII CHEIE DE MANAGEMENT
- NEVOI PRINCIPALE
- FISE DE POST
- POLITICA DE COMPENSARE
- ORGANIGRAMA

# PLAN ORGANIZATIONAL

## STRUCTURA DE PERSONAL:

- NUMARUL CRITIC DE ANGAJATI
- CE FEL DE SLUJBE VOR FI NECESARE?
- PLANIFICARE ORARA A ANGAJARILOR
- SALARII SI BENEFICII

# PLAN ORGANIZATIONAL

## ALTELE:

- CONTABILITATE:
  - ✓ STANDARD UTILIZAT
  - ✓ EXTERNALIZARE
- LEGAL:
  - ✓ PROTECTIE
  - ✓ ACORDURI CU COMPANII
- ASIGURARE:
  - ✓ GARANTIA PRODUSELOR SI A SERVICIILOR
  - ✓ ASIGURARE CREDITE LA EXPORT

# PLAN DE MARKETING

## DEFINITIE:

• AFIRMAREA ACTIVITATILOR IMPLICATE IN PARTEA DE MARKETING, COMERCIALIZARE SI PROMOVARE

## OBIECTIVE PRINCIPALE :

- ✓ CREAREA UNUI BRAND PUTERNIC
- ✓ CONSTRUIREA UNEI RELATII SOLIDE CU CLIENTII
- ✓ CRESTEREA VANZARILOR

# PLAN DE MARKETING

## INTREBARI FUNDAMENTALE:

- CARE SUNT GRUPURILE DE INTERESE?
- CE VAND SI CE VOI VINDE IN VIITOR?
- UNDE ESTE LOCALIZATA TINTA MEA?
- CAND SUNT VIITORII CLIENTI CEL MAI ACTIVI?
- CUM VOI AJUNGE LA POTENTIALII CLIENTI?



# PLAN DE MARKETING

## ANALIZA DE PIATA:

- IDENTIFICAREA TARGET-ULUI
- ABORDAREA CONCURENTEI
- NOI TENDINTE SI PIETE
- UTILIZAREA METODELOR ADECVATE DE CERCETARE
- CONSTRUIREA UNEI BAZE DE DATE

# PLAN DE MARKETING

## CONTINUT PRINCIPAL (I)

- **DESCRIERE GENERALA:**
  - ✓ *ALOCAREA EFORTURILOR*
  - ✓ *RELATIA DINTRE REZULTATE SI RESURSE*
- **METODA DE VANZARE SI DISTRIBUTIE :**
  - ✓ *FIZIC*
  - ✓ *CATALOG*
  - ✓ *ON-LINE*
- **AMBALARE**
- **POLITICA DE PRET :**
  - ✓ *NIVELUL DE PRET SI PLAFON*
  - ✓ *STRATEGIA DE PRET*

# PLAN DE MARKETING

## CONTINUT PRINCIPAL (II)

- **STRATEGIE DE VANZARE :**
  - ✓ *VANZARI DIRECTE (OFFLINE / ONLINE)*
  - ✓ *POSTA DIRECTA*
  - ✓ *MARKETING PRIN E-MAIL*
- **PROMOTII SI EVENIMENTE**
- **STRATEGII DE PUBLICITATE :**
  - ✓ *TRADITIONALE*
  - ✓ *CANALE NOI*
- **RETELE**

# PLAN DE MARKETING

## ● **SERVICII PENTRU CLIENTI**

- **CONTROLUL CALITATII**
- **DESCRIEREA ACTIVITATILOR DE SERVICII PENTRU CLIENTI**
- **IN CAUTAREA EXCELENTEI**

# PLAN DE MARKETING

## ◎ STRATEGIA DE IMPLEMENTARE

- IDENTIFICAREA RESPONSABILITATILOR
- ACTIUNI EXTERNALIZATE
- DESCRIERE GLOBALA

# PLAN FINANCIAR

## ◎ TIPURI DE DOCUMENTE FINANCIARE:

- AFIRMAREA SURSELOR DE FINANTARE SI MOD DE UTILIZARE A ACESTOR FONDURI
- PERFORMANTA CURENTA
- ANALIZA FINANCIARA

# PLAN FINANCIAR

## ◎ CUPRINS : NEVOI FINANCIARE

- **REZUMAT:**
  - ✓ *CAPITAL PRODUCTIV*
  - ✓ *CAPITAL DE DEZVOLTARE*
  - ✓ *CAPITAL SUB FORMA DE ACTIUNI*
- **DE CE SI CAT DE MULT?**
- **UTILIZAREA FINANTELOR**

# PLAN FINANCIAR

## ● CUPRINS : PERFORMANTA REALA

- BILANT
- SITUATIA PROFITULUI & A PIERDERILOR
- TRECUTUL FINANCIAR AL AFACERII



# PLAN FINANCIAR

## ● Analiza financiară:

- ANALIZA LICHIDITATILOR
- PROFITABILITATE
- SOLVABILITATE
- ANALIZA RENTABILITĂȚII

# Indicatori de lichiditate

- ◉ Arată capacitatea firmei de a-și achita obligațiile curente
  - Lichiditate curentă–active curente(circulante)/pasive curente
    - Minim 1, maxim 2
  - Lichiditate rapidă – arată capacitatea de a-și onora datoriile pe termen scurt din creanțe sau disponibilități bănești =  $(\text{Active curente} - \text{Stocuri})$  sau  $(\text{Creanțe} + \text{Disponibilități bănești}) / \text{pasive curente}$ 
    - Minim 0,65, maxim 1
  - Lichiditate la vedere – apreciază măsura în care creditele bancare pe TS pot fi acoperite pe seama disponibilităților financiare =  $\frac{\text{Disponibilități bănești în casierie și conturi bancare/credite bancare pe TS}}{\text{Credite bancare pe TS}}$ 
    - Minim 0,85, maxim 1,15

# Indicatori de profitabilitate

- Profitabilitatea măsoară eficiența activității desfășurate de firmă pe perioada unui exercițiu financiar
- Rata profitabilității resurselor consumate – rezultatul brut al de exploatare/cheltuieli totale de exploatare
- Rata profitabilității veniturilor – rezultatul brut al exercițiului/venituri totale
- Rata rentabilității comerciale – rezultatul exploatării/cifra de afaceri

# Indicatori de solvabilitate

- Analiza solvabilității urmărește capacitatea acesteia de a-și achita obligațiile totale din resursele totale. Pe baza acestui indicator se poate evalua riscul incapacității totale de plată pe TL
- Indicele de solvabilitatea generală –  $\text{Total active} / \text{Datorii totale}$ 
  - Minim acceptabil 1,66; optim – 3,00
- Indicele solvabilității financiare –  $\text{Total active} / \text{datorii financiare totale}$ 
  - nivel minim acceptabil – 2,00 (sub acest nivel apare incapacitatea de plată)
- Capacitatea de rambursare datorii –  $\text{Capacitate de autofinanțare} / \text{datorii totale}$ 
  - nivel minim acceptabil – 0,33 (achitare datorii în trei ani)

# Indicatori de rentabilitate

- Rentabilitatea economică – măsoară remunerarea capitalurilor investite (rezultat brut al exercitiului/capitaluri investite = capital propriu + imprumut TL + imprumut TS)
- Rentabilitatea financiară – arată remunerarea netă a capitalurilor proprii (rezultat net al exercitiului/capitaluri proprii)

# Managementul riscurilor

- Calitatea produselor
- Servirea clienților
- Asigurarea cu materii prime
- Managementul informației
- Neachitarea datoriilor clienților
- Creșteri ale costurilor de finanțare

# DOCUMENTE SUPORT

- **CV-URI ALE PERSONALULUI**
- **SITUATIA FINANCIARA A PROPRIETARILOR**
- **RAPOARTE DE CREDIT**
- **REFERINTE**
- **CONTRACTE CURENTE SI CARE INCA SE DESFASOARA**
- **ALTE DOCUMENTE LEGALE**
- **ALTE DOCUMENTE**