



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MIPI



UNIVERSITATEA "SPIRU
HARET" BUCUREȘTI
Facultatea de Management
Financiar-Contabil Craiova

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013 Investește în oameni !

Planul de afaceri

Planul de afaceri reprezintă un instrument intern de conducere și control a afacerii, precum și un instrument extern de comunicare cu mediul economic care definește modul de derulare a unei activități specifice pe parcursul unei perioade determinate de timp.

Principalele elemente ale rezumatului unui plan de afaceri sunt :

1. Enunțul obiectivului planului
2. Capacitatea și competența echipei manageriale indicând în ce mod aceasta poate asigura succesul proiectului
3. Caracteristici de bază ale produselor și serviciilor arătând calitățile lor speciale
4. Segmentele de piață ocupate de firmă și factorii de competitivitate unici pe care îi deține
5. Celelalte active, puncte forte, competențe și avantaje
6. Enunțul general al strategiei
7. Informațiile financiare de bază
8. Modul în care vor fi cheltuite fondurile solicitate sau care sunt aprobările necesare pentru demararea proiectului.

Etaple elaborării unui plan de afaceri

1. Definirea activităților economice desfășurate de firmă
2. Definirea situației actuale sau diagnosticul global al firmei
3. Definirea pietelor firmei, a segmentelor de piață vizate, a caracterului concurenței și a poziției de piață a firmei
4. Formularea obiectivelor firmei pentru perioada la care se referă planul
5. Articularea unei strategii pe termen mediu pentru atingerea obiectivelor
6. Identificarea riscurilor și oportunităților asociate activității firmei
7. Precizarea măsurilor de limitare a riscurilor și de exploatare a oportunităților
8. Detalierea strategiei în planuri de activitate
9. Estimarea veniturilor, cheltuielilor și fluxurilor de trezorerie prin articularea unui plan financiar
10. Sinteza informațiilor acumulate în documente concise și clare
11. Aprobarea planului
12. Punerea planului în aplicare

Componentele principale ale unui plan de afaceri sunt următoarele:

1. REZUMATUL

Rezumatul planului de afaceri trebuie să conțină, într-o formă succintă, date referitoare la:

- istoricul firmei (în cazul firmelor deja existente);

Axa prioritară 1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere”. Domeniul major de intervenție: 1.2. „Calitate în învățământul superior”
Titlul proiectului: *O nouă dimensiune a calității în învățământul superior economic*

Nr. de identificare: POSDRU/156/1.2/G/137309

Beneficiar: Universitatea Spiru Haret



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

OIPOSDRU



UNIVERSITATEA "SPIRU
HARET" BUCUREȘTI
Facultatea de Management
Financiar-Contabil Craiova

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013

Investește în oameni !

- domeniul/ domeniile de activitate;
- misiunea firmei, obiectivele pe termen lung si cele pe termen scurt;
- conducerea firmei (experiența, rezultate);
- caracteristicile produsului/ serviciului;
- descrierea pieței (perspective de crestere, concurența);
- sumarul proiecțiilor financiare si suma de bani necesara.

2. CUPRINSUL

- Planul de afaceri trebuie sa demonstreze ca inițiatorii proiectului au o idee clara asupra a ceea ce își propun sa realizeze. Un finanțator care citește un plan de afaceri trebuie sa vada care sunt scopurile afacerii si care sunt obiectivele în urmatoarele luni sau în urmatorii ani. Vor trebui prezentate misiunea/ scopul principal al firmei, obiectivele sale pe termen mediu (unde va ajunge în urmatorii 3-5 ani?), precum si cele pe termen scurt (ce urmeaza sa faca imediat?).

3. PREZENTAREA PRODUSULUI FIRMEI

- **Planul de afaceri trebuie sa ofere o descriere suficient de detaliata a produsului/serviciului firmei.**
- În cazul în care este vorba de un produs/serviciu existent, poate fi prezentata experiența firmei în domeniu, capacitațile de producție existente, competențele tehnice acumulate, performanța în domeniul vânzarilor etc.
- În cazul în care este vorba de un produs/ serviciu nou vor fi prezentate avantajele care permit firmei obținerea acestuia si acțiunile care mai trebuie întreprinse până la începerea activității normale. Existența unui brevet sau a altor drepturi exclusive asupra produsului sau serviciului reprezinta un avantaj pentru firma si va fi desigur menționata în planul de afaceri.
- Calitatea si prețul produsului reprezinta aspecte principale care nu pot lipsi din nici un plan de afaceri.

4. PIAȚA-ȚINTA SI CONCURENȚA

- Lansarea unui produs sau serviciu trebuie precedata de studierea pieței potențiale.
- Trebuie sa se estimeze marimea pieței pentru produsul respectiv (si pentru categoria de produse din care face parte), precum si cota de piața pe care o solicitantul o deține/își propune sa o dețină.
- Prin delimitarea segmentului de piața al firmei se determină si caracteristicile principale ale viitorilor clienți.
- De asemenea, trebuie sa identificate si tendințele de viitor de pe piața: potențialul de crestere, orientarile viitoare ale consumatorilor, posibilitatea intrarii/iesirii de pe piața a unor concurenți

5. PROCESUL DE PRODUCȚIE SI FURNIZORII; STRATEGIA DE MARKETING

Axa prioritară 1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere”. Domeniul major de intervenție: 1.2. „Calitate în învățământul superior”
Titlul proiectului: *O nouă dimensiune a calității în învățământul superior economic*
Nr. de identificare: POSDRU/156/1.2/G/137309
Beneficiar: Universitatea Spiru Haret



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

OIPOSDRU



UNIVERSITATEA "SPIRU
HARET" BUCUREȘTI
Facultatea de Management
Financiar-Contabil Craiova

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013

Investește în oameni !

Planul de afaceri trebuie să conțină date referitoare la furnizorii de materii prime, materiale, utilaje și servicii ale firmei.

Vor fi prezentate:

- caracteristicile furnizorilor (localizare geografică, experiența în domeniu, forma de proprietate etc.);
- materii prime/servicii etc. furnizate;
- valoarea achizițiilor preconizate;
- modul în care se va derula activitatea de aprovizionare modalități de plată.

6. VÂNZĂRILE PRECONIZATE

- Prezentarea strategiei de marketing trebuie să se regăsească în planul de afaceri.
- Se vor prezenta principalele acțiuni legate de produs, preț, promovare și distribuție care vor atrage și păstra interesul clienților. Pentru a întocmi un buget de promovare a vânzărilor, va trebui să vă decideți mai întâi asupra metodelor de promovare adecvate. Trebuie să definiți mesajul pe care vreți să îl transmiteți clienților și să alegeți mijloacele potrivite pentru a-l transmite (publicitate, lansare oficială, reduceri promoționale de prețuri, relații publice etc.).
- În fiecare caz trebuie să comparați cheltuielile necesare cu beneficiile care se pot obține. Bugetul de marketing nu se referă numai de publicitate. Va trebui să includeți aici și alte cheltuieli, de genul celor de explorare sau monitorizare a pieței.

7. PREVIZIUNILE FINANCIARE

ELEMENTE CHEIE:

- volumul anticipat al vânzării (Analiza nevoilor clienților, a caracteristicilor produsului, a dinamicii pieței și a strategiilor concurenților)
- politica de prețuri
- volumul cheltuielilor inițiale și al celor curente
- rentabilitatea afacerii care rezulta din:
 - Indicatori de rentabilitate – de exemplu, rata de rentabilitate a activelor (profit net/ active totale), rata de rentabilitate a capitalului investit (profit net/ capitaluri proprii);
 - Indicatori de lichiditate - de exemplu, rata curentă de lichiditate (active circulante/ obligații curente), rata imediată de lichiditate (disponibilități banesti/ 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

Axa prioritară 1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere”. Domeniul major de intervenție: 1.2. „Calitate în învățământul superior”
Titlul proiectului: *O nouă dimensiune a calității în învățământul superior economic*

Nr. de identificare: POSDRU/156/1.2/G/137309

Beneficiar: Universitatea Spiru Haret



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

OIPOSDRU



UNIVERSITATEA "SPIRU
HARET" BUCUREȘTI
Facultatea de Management
Financiar-Contabil Craiova

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013

Investește în oameni !

- afaceri/ stoc mediu), durata medie de încasare a creanțelor și de plată a furnizorilor etc.

8. NECESARUL DE FINANȚARE

- Determinarea necesarului de resurse financiare este un scop principal al unui plan de afaceri.
- Datele colectate în etapele anterioare ar trebui să contureze o imagine destul de clară asupra acestui aspect.
- Determinarea cât mai realistă a sumei necesare este necesară pentru a evita blocarea afacerii din cauza lipsei de resurse sau cheltuielile inutile antrenate de resurse neutilizate.
- În cazul în care acordarea sumei este condiționată de un anumit nivel al participării proprii la finanțarea afacerii se recomandă ca suma care reprezintă contribuția să depășească nivelul minim impus

Factori importanți în elaborarea Planului de Afaceri

- **Un concept sănătos despre afaceri:** De evitat cea mai des întâlnită greșală, făcută de către cei mai mulți antreprenori, respectiv aceea de a nu alege cea mai potrivită afacere cu care să pornească.
- **Înțelegerea pieței:** O modalitate bună de a testa înțelegerea dumneavoastră este de a verifica piața produsului sau serviciului dvs. înainte de a începe afacerea.
- **Un domeniu sănătos, în creștere și stabil:** Unele dintre marile invenții din toate timpurile nu au adus beneficiile economice pentru mulți dintre cei care au încercat să exploateze aceste mari progrese mari.
- **Management capabil:** Căutați oameni care vă plac, care au valori etice bune, au aptitudini complementare și sunt mai deștepți decât dvs.
- **Abilitatea de control financiar:** Veți afla din practică cât de importante sunt noțiunile minimale de contabilitate, programele de calculator și gestionarea fluxului de numerar.
- **Concentrare pe o anumită afacere:** De regulă, cei care se specializează într-un produs sau serviciu au rezultate mai bune decât cei care nu se specializează.
- **Un mod de gândire care să anticipeze schimbarea:** Nu te angaja prea devreme. Fii flexibil și totodată determinat în efectuarea de schimbări, dacă împrejurările sau noile cunoștințe le justifică.

Pentru ca un plan de afaceri să-și atingă scopul, el trebuie să fie conceput de tine întrucât tu cunoști cel mai bine cursul afacerii tale, unde vrei să ajungi, resursele de care dispui și mai mult decât atât, tu vei fi cel care îl vei dezvolta. De aceea trebuie să îți cont și de:

Axa prioritară 1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere”. Domeniul major de intervenție: 1.2. „Calitate în învățământul superior”
Titlul proiectului: *O nouă dimensiune a calității în învățământul superior economic*
Nr. de identificare: POSDRU/156/1.2/G/137309
Beneficiar: Universitatea Spiru Haret



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

OIPOSDRU



UNIVERSITATEA "SPIRU
HARET" BUCUREȘTI
Facultatea de Management
Financiar-Contabil Craiova

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013 Investește în oameni !

- profilul individual de business;
- mediul economic în care vei desfășura afacerea;
- obiectivele propuse în derularea afacerii;
- scopul pentru care concepi planul: prezentarea firmei, atragerea de parteneri sau finanțatori pentru un business deja existent sau lansarea unei afaceri noi.

Planul de afaceri trebuie să fie decizia ta și să te reprezinte, chiar dacă pentru aceasta te documentezi, apelezi la sfaturile specialiștilor, te inspiri din diverse surse sau din materiale de specialitate. A face afaceri înseamnă în primul rând să iei decizii.

Ce este planul de afaceri?

Foarte mulți antreprenori au impresia că planul de afaceri este doar pentru investitori. Greșit!!! Planul de afaceri este în primul rând pentru tine. Simplul fapt că îți conturezi cu responsabilitate un plan pentru afacerea ta, îți permite să măsoari în termeni reali performanța afacerii tale. Dacă nu o poți măsura, cu siguranță nu o poți conduce, nu o poți manageria.

Iată trei situații pentru care va trebui să întocmești un **Plan de afaceri**:

- **La demararea unei afaceri:**
 - pentru a evalua obiectiv oportunitatea afacerii;
 - pentru a stabili un plan de acțiune și un instrument de gestiune;
 - pentru a identifica din timp căile și mijloacele de atingere a scopului vizat.
- **Pentru a obține un credit bancar:**
 - pentru ca instituția financiară să cunoască afacerea și să evalueze perspectivele dezvoltării ei precum și șansele recuperării fără probleme a împrumutului solicitat;
- **Pentru a atrage fonduri de finanțare:**
 - pentru a decide dacă este profitabil să-și plaseze banii într-o afacere orice investitor va analiza ideea de afaceri sau situația firmei în care investește.

În același timp, planul tău de afaceri trebuie să îndeplinească următoarele funcții:

- instrument de lucru capabil să-ți permită:
 - identificarea celor mai eficiente soluții;
 - efectuarea propunerilor de finanțare;
 - comunicarea propriilor idei: către angajați, către creditori sau către potențialii investitori;
- bază de conducere a noii afaceri;
- "dispozitiv" de evaluare a schimbărilor pe care trebuie să le faci în cadrul societății.

Reține!!!!

„Realizarea unui plan de afaceri necesită atât **timp**, cât și **efort** dar și **bani**, iar rezultatul obținut evidențiază, de regulă, diferența dintre **succes** și **eșec**.”

Planul de afaceri este modul preferat de comunicare între întreprinzători, potențiali investitori și creditori. Prin intermediul său se poate obține o imagine pertinentă asupra dinamicii și competitivității pieței pe care intenționează să acționeze firma, identificându-se, în același timp, punctele sensibile și oportunitățile acesteia.

Axa prioritară 1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere”. Domeniul major de intervenție: 1.2. „Calitate în învățământul superior”
Titlul proiectului: *O nouă dimensiune a calității în învățământul superior economic*

Nr. de identificare: POSDRU/156/1.2/G/137309

Beneficiar: Universitatea Spiru Haret



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE
OIPOSDRU



UNIVERSITATEA "SPIRU
HARET" BUCUREȘTI
Facultatea de Management
Financiar-Contabil Craiova

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013

Investește în oameni !

Atunci când vorbim despre afaceri, înainte de a te apuca în vreun fel de vreo afacere, înainte de a-ți închiria spațiu, înainte de orice altă acțiune:

Scrive un plan de afaceri prin care să identifici toate oportunitățile! Pentru reușita planului tău de afaceri, ghidează-te după următorul set de principii!



▪ Cunoaște-ți publicul!

Punctul de plecare pentru orice plan de afaceri ar trebui să fie punctul de vedere al publicului, de aceea este indicat să:

- adaptezi planul de afaceri cerințelor specifice ale audienței;
- comunici scopul pentru care ai întocmit planul de afaceri: pentru a obține finanțare, sau de a comunica planurile de viitor ale companiei?
- explici investitorilor care este capitalul de lucru necesar, presupusa perioadă de recuperare a investiției, marja de profit estimată.

▪ Fă-ți temele!

Cercetarea de piață este elementul care va permite ca **planul tău de afaceri** să fie luat în serios de către potențialii investitori, de aceea este indicat să:

- cunoști mărimea pieței căreia i te adresezi, dezvoltarea acesteia și modul în care vei avea acces la această piață;
De exemplu: un plan de afaceri pentru un internet café va lua în considerare populația locală, rata de pătrundere în zonă a Internetului, predicții despre posibilitatea de a crește sau a intra în declin, încheind cu o analiză a mediului concurențial.
- observi competitorii: așterne pe hârtie toate, dar absolut toate avantajele și dezavantajele principalilor competitori pentru a identifica apoi cât mai multe dintre consecințele ce pot decurge din respectivele dezavantaje.

▪ Fă-ți calculele!

Informația financiară susține cu cifre, calcule și formulare financiare toate afirmațiile din planul de afaceri pentru a dovedi viabilitatea afacerii și siguranța investiției, de aceea este indicat ca:

- toate costurile să fie fundamentate corect și să fie pe deplin documentate;
- predicțiile de vânzări să fie conservatoare și să poarte o amprentă cât mai mare de realism;
- să existe o evaluare a riscurilor posibile.

În timp ce costurile sunt mai sigure și previzibile, un factor crucial în succesul sau eșecul unei afaceri va fi nivelul vânzărilor. Planul financiar este util pentru a ști cât de mult trebuie să vinzi pentru a acoperi costurile, și, de asemenea, care este nivelul surselor de finanțare necesar pentru a porni cu succes.

▪ Rezumă

Axa prioritară 1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere”. Domeniul major de intervenție: 1.2. „Calitate în învățământul superior”

Titlul proiectului: *O nouă dimensiune a calității în învățământul superior economic*

Nr. de identificare: POSDRU/156/1.2/G/137309

Beneficiar: Universitatea Spiru Haret



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

OIPOSDRU



UNIVERSITATEA "SPIRU
HARET" BUCUREȘTI
Facultatea de Management
Finanțiar-Contabil Craiova

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013 Investește în oameni !

O sinteză a planului de afaceri care rezumă foarte clar elementele importante și scoate în evidență punctele forte ale afacerii servește ca punct de plecare pentru investitorii presați de timp – dacă le place îl vor citi pe tot, dacă nu, nu vor merge mai departe.

Investitorii citesc rezumatul înainte de planul propriu-zis, căutând ineditul afacerii, dar dorind în același timp să se convingă de faptul că acesta se bazează pe date realiste și pe experiența întreprinzătorului.

Deși rezumatul se redactează la final, după ce a fost conceput în întregime planul de afaceri, acesta va fi inclus în partea sa de început pentru că el trebuie să fie factorul cheie care să te facă să dorești să citești mai departe.

- **Cere a doua părere după ce ai finalizat planul pentru a primi critici constructive.**

De ce este nevoie de un plan de afaceri?

Rolul unui plan de afaceri este complex și constă în demonstrarea viabilității afacerii ce se preconizează, dar și în ghidarea întreprinzătorului în desfășurarea activităților necesare atingerii obiectivelor prevăzute.

De aceea, planul de afaceri trebuie privit nu ca pe un formular sau document ce trebuie completat la cererea unui potențial finanțator, ci ca pe un sistem complex bazat pe interdependența reurselor, activităților și operațiilor și care reflectă într-o manieră accesibilă cititorului afacerea ce se dorește a fi derulată și evoluția pozitivă a acesteia în timp.

Este nevoie de un plan de afaceri deoarece acesta oferă o imagine de ansamblu asupra întregii afacerii, permite evaluarea proiectelor și șanselor de succes, asigură condițiile pentru managementul proiectului, comunică idei, stabilește sarcini.

În plus, față de toate acestea, este necesar să se aibă în vedere și următoarele argumente:

- este imposibil să obții un credit pentru susținerea afacerii fără să prezenți un plan de afaceri;
- planul de afaceri canalizează toate resursele pentru atingerea obiectivelor; odată demarată afacerea, există posibilitatea sustragerii de la obiectivul principal de către o multitudine de detalii;
- este dovada palpabilă a unei idei de afaceri care este intangibilă, idee care nu poate fi văzută sau atinsă de investitori, parteneri sau angajați cheie;

Iată **2 motive** pentru care planul de afaceri este cel mai important instrument de management al afacerii tale:

▪ **Impune autodisciplină:**

- rezumă liniile directoare după care îți vei desfășura activitatea;
- te obligă să gândești pe termen lung;

Axa prioritară 1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere”. Domeniul major de intervenție: 1.2. „Calitate în învățământul superior”

Titlul proiectului: *O nouă dimensiune a calității în învățământul superior economic*

Nr. de identificare: POSDRU/156/1.2/G/137309

Beneficiar: Universitatea Spiru Haret

La început este **ideea de afacere**, apoi se naște o **viziune** pentru realizarea căreia este nevoie de o **strategie**, iar pentru aplicarea strategiei este nevoie de un **plan de afaceri**.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE
OIPOSDRU



UNIVERSITATEA "SPIRU
HARET" BUCUREȘTI
Facultatea de Management
Finanțiar-Contabil Craiova

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013 Investește în oameni !

- impune planificarea detaliată a afacerii și anticiparea problemelor care se pot ivi în fiecare etapă de dezvoltare a afacerii;
- menține atenția antreprenorului îndreptată asupra obiectivelor majore.
- *Convinge pe alții să investească în afacere:*
 - primul investitor este chiar antreprenorul care trebuie să investească timp, efort și resurse;
 - alți investitori pot fi bancherii sau finanțatorii externi care trebuie să susțină afacerea cu resurse financiare.

Ce elemente trebuie să conțină planul de afaceri?

Pentru că un plan de afaceri detaliat ar putea să însemne succesul tău în afaceri, trebuie să acorzi maximă atenție tuturor elementelor care susțin ideea ta de afaceri, cu atât mai mult cu cât planul de afacere este un concept dinamic, care poate suferi modificări în funcție de multiplele situații ivite.

Valoarea unui plan de afaceri este dată pe de o parte de modul de prezentare (bine scris, organizat, ilustrat dacă e nevoie etc.) și pe de altă parte – mult mai important – de profunzimea și seriozitatea cu care a fost gândit și fundamentat. De subliniat este faptul că nu există o **structură fixă a planului de afaceri**, întrucât aceasta poate varia în funcție de cerințele informaționale cărora trebuie să le răspundă planul de afaceri, *de exemplu*, 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*;
- *amploua proiectului de afaceri*.

În schimb, putem recomanda să nu lipsească următoarele elemente:

▪ Rezumatul

Furnizează o privire de ansamblu a planului subliniind factorii care o conduc spre succes și prezintă într-o formă succintă principalele informații prezentate ulterior pe larg în planul de afaceri: domeniul/domeniile de activitate, ideea de afaceri, descrierea pieței (perspective de creștere, concurența), sumarul proiecțiilor financiare și suma de bani solicitată.

Rezumatul planului de afaceri nu trebuie confundat cu o prefață, deoarece este o sinteză, eficient construită, al cărei scop este să stârnească interesul investitorilor. Această componentă este, de fapt, cea mai importantă parte, care, deși scurtă, reprezintă esența planului de afaceri.

Rezumatul se realizează după întocmirea planului de afaceri în 2-3 pagini și, în final, va indica necesarul de fonduri și sursele de finanțare cu referire la principalii indicatori economico-financiar rezultați din analiza afacerii în vederea demonstrării eficienței ei.

▪ Descrierea ideii de afaceri

Axa prioritară 1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere”. Domeniul major de intervenție: 1.2. „Calitate în învățământul superior”

Titlul proiectului: *O nouă dimensiune a calității în învățământul superior economic*

Nr. de identificare: POSDRU/156/1.2/G/137309

Beneficiar: Universitatea Spiru Haret



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013

OIPOSDRU

UNIVERSITATEA "SPIRU
HARET" BUCUREȘTI
Facultatea de Management
Finanțiar-Contabil Craiova

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013

Investește în oameni !

Viziune. Viziunea se referă la starea viitoare a afacerii tale și în esență este o construcție mentală pe care antreprenorul are forța de a o transforma în realitate.

Atingerea viziunii este ca o călătorie spre succes, la care contribuie mai multe entități pentru a o realiza: asociați, angajați, colaboratori, clienți, consumatori, furnizori etc. Câteodată, este foarte greu să o exprimi în câteva cuvinte, pentru că ceea ce simți tu pentru afacerea ta trebuie să fie transmis și celorlalți, și mai mult decât atât, trebuie întreprinse acțiuni concrete.

Managerul unei mari firme
afirma:

*“Dacă nu poți să-ți prezinți viziunea
în 3-5 minute, atunci ești pierdut”*

Obiective. În stabilirea obiectivelor afacerii tale trebuie să ai în vedere faptul că există mai multe categorii de obiective:

- *economice*: posibilitatea de a câștiga mai mulți bani și de a avea o stabilitate financiară;
- *personale*: posibilitatea de a face ceea ce ai dorit dintotdeauna, să-ți urmezi visele, să construiești ceva pentru tine, să fii propriul tău șef, să ai satisfacție personală etc.
- *de afaceri*: ce aștepti să realizezi în primele șase luni de activitate? Dar în primul an? Câți clienți speri să ai? Care sunt indicii de producție, vânzările și profiturile?
- *de pensionare*: cum plănuiești să te bucuri de efectele muncii depuse odată ce ajungi la vârsta pensionării?

Viziunea trebuie să exprime
**speranță, direcția de
urmat și posibilități clare de
supraviețuire și
dezvoltare.**

În plus, pentru reușita afacerii trebuie să te asiguri că obiectivele de afaceri sunt compatibile cu cele economice, profesionale și personale. În felul acesta, îți poți îmbunătăți șansele de succes ale afacerii, deoarece ai stabilit cu realism niște ținte spre care te poți îndrepta – asta numai dacă ai fixat criteriile măsurabile pentru a monitoriza acțiunile progresive, ai folosit talent, pricepere și ești pe deplin motivat.

Nu uita nicio secundă că obiectivele unei afaceri reușite sunt SMART, adică:

▪ **Specifice** – indică exact ce se dorește a se obține, sunt clar exprimate și nu lasă loc de îndoieli, derivă dintr-un obiectiv general și vizează rezultate concrete.

Pentru a verifica dacă un obiectiv este sau nu *Specific*, utilizați întrebări precum: cine?, ce?, când?, cum?, unde?, care este grupul țintă?. Nu este însă obligatoriu ca un obiectiv să răspundă la toate întrebările de mai sus în același timp.

▪ **Măsurabile** – permit monitorizarea progresului atingerii lor.

▪ **Accesibile** – obiectivele nu trebuie să propună realizarea a ceva ce este imposibil de atins în anumite condiții date. În mod ideal, obiectivele trebuie să nu depindă de acțiunile unei alte entități decât cea care are responsabilitatea realizării lor.

▪ **Relevante** – obiectivele trebuie să contribuie la impactul vizat de afacerea propusă, contribuind nemijlocit la atingerea obiectivelor generale stabilite. Relevanța unui obiectiv se evaluează în raport cu obiectivul general al afacerii.

Axa prioritară 1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere”. Domeniul major de intervenție: 1.2. „Calitate în învățământul superior”

Titlul proiectului: *O nouă dimensiune a calității în învățământul superior economic*

Nr. de identificare: POSDRU/156/1.2/G/137309

Beneficiar: Universitatea Spiru Haret



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



UNIVERSITATEA "SPIRU
HARET" BUCUREȘTI
Facultatea de Management
Financiar-Contabil Craiova

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013 Investește în oameni !

▪ încadrate în Timp – se precizează data/termenul/perioada în care este prevăzut a se realiza. Pentru a verifica dacă un obiectiv este sau nu *încadrat în Timp*, utilizați întrebări precum: când?, până când?, în ce perioadă?

▪ Structura legală.

În această parte se recomandă să incluzi informații referitoare la:

- denumirea firmei și forma sa juridică de constituire;
- înregistrarea la Registrul Comerțului și codul său fiscal;
- adresa, telefon, fax, e-mail, pagină web;
- obiectul de activitate înscris în statut;
- valoarea și natura capitalului;
- sediul principal și/sau punctele de lucru;
- structura acționariatului și indicarea acționarilor principali sau a asociaților.

▪ Echipa de management

Această secțiune a planului de afaceri trebuie să prezinte în detaliu resursele umane necesare realizării afacerii, specificându-se responsabilitățile fiecărui angajat, costurile muncii depuse, salariile angajaților implicați în desfășurarea activităților. De asemenea, este necesară prezentarea cerințelor de calificare pentru fiecare post în parte, modalitățile de selecție a forței de muncă, metode de motivare, aspecte privind managementul carierei.

Tot în această secțiune este binevenită prezentarea organigramei entității așa cum a fost ea gândită de managerul/administratorul acesteia. Afacerea nu se organizează în funcție de *organigramă*, ci *organigrama* se întocmește astfel încât să reflecte modul de organizare și funcționare a afacerii.

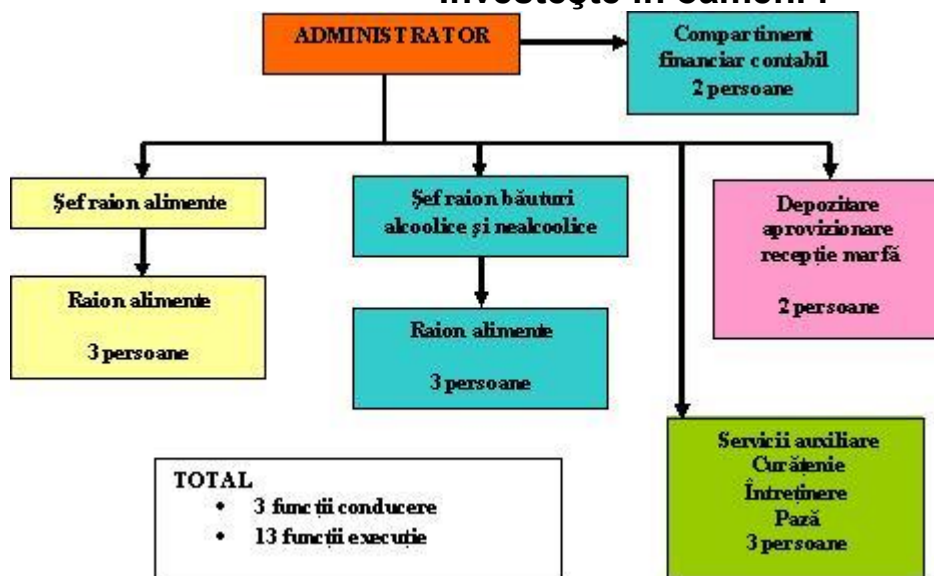
Nu există **organigrame** standard pentru un anumit tip de activitate.

Pentru același domeniu de activitate se pot întocmi **organigrame** diferite astfel încât acestea să vină în sprijinul activității respective.

Model organigramă magazin comercial / Punct de desfacere

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013

Investește în oameni !



Organigrama poate fi însoțită de o scurtă prezentare a persoanelor din departamentele entității și este de preferat ca membrii echipei de management să aibă mai degrabă competențe complementare decât similare. Se pot include CV-ul fiecărui membru al echipei dar și fișa postului.

▪ Analiza mediului extern se referă la:

- oportunități și amenințări ale mediului extern afacerii, dimensiunea și structurarea cererii cu detalierea metodelor de evaluare a acestora;
- analiza potențialilor clienți (descrierea potențialilor clienți, a numărului și ponderii acestora în cererea totală, rata de creștere a pieței);
- analiza detaliată a concurenței (prezentarea concurenței, tendința ramurii/domeniului în care se înscrie afacerea; estimarea segmentului de piață pe care firma intenționează să-l ocupe sau să dezvolte afacerea; previzionarea evoluției segmentului de piață pe o perioadă de 1- 5 ani).

▪ Strategia de marketing

Cea mai bună strategie de marketing este aceea prin care reușești să plasezi produsul potrivit la locul potrivit, la prețul potrivit și la timpul potrivit. Marketingul este o combinație specială între artă și știință care înglobează toate funcțiile afacerii, dar are un singur scop: să genereze vânzări! Aproape toate afacerile care au dispărut sau sunt pe cale să dispară au avut sau au probleme cauzate de lipsa vânzărilor.

De aceea, afacerile au nevoie de o strategie prin care să se asigure că oamenii le vor cumpăra produsele sau



Axa prioritară 1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere”. Domeniul major de intervenție: 1.2. „Calitate în învățământul superior”

Titlul proiectului: *O nouă dimensiune a calității în învățământul superior economic*

Nr. de identificare: POSDRU/156/1.2/G/137309

Beneficiar: Universitatea Spiru Haret



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



UNIVERSITATEA "SPIRU
HARET" BUCUREȘTI
Facultatea de Management
Financiar-Contabil Craiova

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013 Investește în oameni !

serviciile. În principiu, este simplu: creezi un produs pe care o anumită categorie de oameni îl vor, îl plasezi într-un loc pe care acești oameni îl vizitează frecvent, îi stabilești un preț pe care oamenii îl consideră în concordanță cu valoarea pe care produsul le-o oferă și faci toate acestea exact în momentul în care oamenii vor să cumpere. Realitatea este însă *un pic* altfel, dar ai cu siguranță șanse mai mari de reușită dacă aplici o strategie. Specialiștii recomandă dezvoltarea unei strategii de marketing în 7 pași, așa ca în figura alăturată, pași a căror succesiune poate fi schimbată.

▪ Analiza financiară are rol determinant în decizia de finanțare a oricărei afaceri. O afacere nouă este prin excelență o investiție cu un oarecare grad de risc, iar analiza financiară vine în sprijinul decidenților prin relevarea unor elemente argumentative care susțin decizia propusă.

Elementele pe care trebuie să le regăsim în general în partea financiară a unui plan de afaceri sunt următoarele:

- Bugetul de investiții;
- Previziunea cheltuielilor și a veniturilor;
- Previziunea costurilor și a veniturilor;
- Bilanțul și bilanța;
- Contul de profit și pierdere;
- Fluxul de numerar;
- Analiza punctului critic.

Cheltuielile trebuie detaliate pe categorii, în funcție de momentul apariției lor, de ritmicitate și de încadrarea lor contabilă. Pentru toate cheltuielile ce urmează a fi efectuate se recomandă studiul ofertelor pieței pentru determinarea prețurilor reale la care vor putea fi cumpărate produsele sau serviciile necesare demarării și ulterior derulării eficiente a activității noii afaceri. Prezentarea ca anexe la planul de afaceri a unor oferte concrete primite pentru bunurile sau serviciile necesare va fi bine apreciată. Lipsa lor poate conduce la dubii și la cererea de justificări suplimentare.

Previziunea veniturilor este un punct extrem de sensibil pentru un plan de afaceri. Ea are la bază studiile de piață, adică analiza comportamentului clienților și a concurenților. Riscurile care apar în previziunea veniturilor sunt legate de supraestimarea cererii. Posibilitățile de anticipare a valorilor reale ale cererii fiind în general limitate, orice exemplu de date concrete care să delimiteze posibilitățile de manifestare a cererii sunt extrem de binevenite, iar acestea trebuie să fie prezentate detaliat în capitolul dedicat strategiilor de marketing.

Datele referitoare la veniturile și cheltuielile previzionate vor oferi o imagine asupra rentabilității afacerii. În aprecierea acestei rentabilități este bine să evaluezi cum vor arăta rezultatele în cazul în care apar evenimente neprevăzute (*întârzieri în aprovizionare, materie primă de altă calitate, obținerea încasărilor din vânzări la termene mari, nerespectarea unor* Axa prioritară 1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere”. Domeniul major de intervenție: 1.2. „Calitate în învățământul superior”
Titlul proiectului: *O nouă dimensiune a calității în învățământul superior economic*
Nr. de identificare: POSDRU/156/1.2/G/137309
Beneficiar: Universitatea Spiru Haret



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

OIPOSDRU



UNIVERSITATEA "SPIRU
HARET" BUCUREȘTI
Facultatea de Management
Finanțiar-Contabil Craiova

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013

Investește în oameni !

condiții contractuale etc.) care transformă profitul în pierderi, este bine să îți iei măsuri de siguranță. O analiză corectă oferă o imagine clară a evoluției rezultatelor atunci când anumite evoluții nefavorabile afectează activitatea firmei.

Un alt element cheie care poate contribui la insuccesul unei afaceri este decalajul dintre momentul înregistrării cheltuielilor și momentul încasării veniturilor. Unele afaceri sunt mai expuse la astfel de riscuri iar altele mai puțin. Aspectele legate de apariția acestui decalaj temporar sunt tratate prin analiza fluxului de numerar, cunoscut sub denumirea internațională de cash-flow.

▪ Anexe

Anexele trebuie să existe ca să ofere o mai mare consistență planului de afaceri și în același timp credibilitate acțiunilor întreprinse. Ca anexe se vor atașa o serie de documente ce completează datele prezentate în planul de afaceri, cum ar fi:

- contracte proforma, care să dovedească faptul că firma intenționează să cumpere dotările necesare realizării produsului/serviciului respectiv;



- oferte pentru justificarea costurilor investiționale;

- oferte de preț pentru materiile prime și materialele ce vor fi utilizate în procesul de producție/prestație etc.

De asemenea, anexele pot include imagini sau broșuri care să prezinte produsele și serviciile, CV-urile echipei de management, rapoarte de piață relevante, cercetări de piață, informații detaliate cu privire la concurență, documente administrative, avize ș.a.m.d.

Este indicat să faci întotdeauna trimitere în text la anexa corespunzătoare.

În loc de epilog... la planul de afaceri

▪ Greșeli frecvente ale multor antreprenori în întocmirea unui Plan de afaceri

– antreprenorul este mult prea optimist – de cele mai multe ori planifică venituri mult prea mari în raport cu realitatea și multe riscuri sunt trecute cu vederea;

– investiția este supradimensionată în raport cu posibilitățile antreprenorului și/sau nevoile pieței;

– nu sunt analizate cu atenție nevoile clienților; oricât de inovator este produsul sau serviciul nou oferit, poate clienții vizați chiar nu au nevoie să îl utilizeze;

– sunt prezente erori legate de planificare și abordare, erori de conținut, erori cauzate de imprudență și obiectivitate, ca *de exemplu*:

▪ erori legate de planificare și abordare referitoare la:

- presupunerea că cel care verifică planul are cunoștințe despre afacerea ta;

- mărimea industriei sau piața pe care activezi sau vei activa nu impresionează finanțatorul;

- prezența unor informații inutile;

Axa prioritară 1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere”. Domeniul major de intervenție: 1.2. „Calitate în învățământul superior”
Titlul proiectului: *O nouă dimensiune a calității în învățământul superior economic*

Nr. de identificare: POSDRU/156/1.2/G/137309

Beneficiar: Universitatea Spiru Haret



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

OIPOSDRU



UNIVERSITATEA "SPIRU
HARET" BUCUREȘTI
Facultatea de Management
Financiar-Contabil Craiova

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013 Investește în oameni !

- absența scopului pentru care a fost elaborat planul de afaceri.
- erori de conținut referitoare la:
 - prezentarea succintă tocmai a acelor aspecte care ar trebui detaliate;
 - lipsa clarității unor aspecte tehnice.
- erori cauzate de imprudență și obiectivitate, referitoare la:
 - neclaritate cu privire la precizarea modalităților prin care afacerea generează profit;
 - accentuarea exagerată a utilității/nevoii pentru produsul sau serviciul tău;
 - folosirea unor previziuni fără sens;
 - nu este demonstrat modul în care vor fi utilizate fondurile primite;
 - inducerea în eroare a cititorului, fără intenție, ci din lipsa experienței.
- **Ce recomandăm pentru planul de afaceri:**
 - folosirea planului de afaceri pentru a stabili obiective concrete și modalități clare de atingere a lor. Întotdeauna un plan de afaceri trebuie să fie practic!;
 - realism în întocmirea planului de afaceri. Fie că este vorba de obiective, proiecții financiare sau de strategie. În caz contrar, planul de afaceri nu valorează absolut nimic. Un investitor va remarca derapajul din primele momente, iar timpul și banii vor fi investiți într-o afacere nesustenabilă.
 - sublinierea a ceea ce este cu adevărat esențial pentru afacere. Toate secțiunile planului de afaceri trebuie să reflecte în final rezultate: cât?, când? și mai ales. cum va face compania bani?;
 - întocmirea unui *Executive Summary* care să capteze interesul investitorilor din primul moment;
 - nu în ultimul rând, formatul și modalitatea de prezentare trebuie să fie ușor de urmărit și să inspire încredere și mai ales profesionalism.
- **Ce nu recomandăm pentru planul de afaceri:**
 - realizarea unui plan de afaceri interminabil, deoarece nu lungimea documentului este de natură să convingă finanțatorii. Planul de afaceri trebuie să fie concis, la obiect și să pună accent pe aspectele esențiale. În general, acesta trebuie să se situeze undeva între 30 și maxim 50 de pagini.
 - folosirea unui limbaj tehnic avansat; ideile trebuie să fie exprimate cât mai simplu, astfel încât să poată fi înțelese de persoane din afara industriei. Fotografiile sau broșurile sunt de multe ori extrem de folositoare pentru a te face înțeles.
 - ascunderea slăbiciunilor sau a riscurilor business-ului. Acest lucru nu poate decât să submineze încrederea în proiect, de aceea se menționează și aspectele negative, însoțite de soluții, acolo unde este posibil.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE
OIPOSDRU



UNIVERSITATEA "SPIRU
HARET" BUCUREȘTI
Facultatea de Management
Financiar-Contabil Craiova

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013 **Investește în oameni !**

– prezentarea proiecțiilor financiare fără a fi însoțite de explicații clare a ipotezelor pe care se bazează, fiecare cifră trebuind să fie argumentată.

Axa prioritară 1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere”. Domeniul major de intervenție: 1.2. „Calitate în învățământul superior”
Titlul proiectului: *O nouă dimensiune a calității în învățământul superior economic*
Nr. de identificare: POSDRU/156/1.2/G/137309
Beneficiar: Universitatea Spiru Haret