

MODULUL II.

Cunoștințe legate de elaborarea planului de afaceri



Elaborat de: Pataki Ferenc

Cuprins

Noțiuni de bază legate de planificarea unei afaceri - Plan de Afaceri	21
Capitolul introductiv al planului de afaceri, analiza ramurii economice și prezentarea întreprinderii	24
Planul de marketing, planul de funcționare și planul organizatoric din cadrul unui plan de afaceri	28
Capitolele privind analiza riscurilor și planul financiar din cadrul planului de afaceri	33
Capitolul recapitulativ și anexele planului de afaceri	37

Noțiuni de bază legate de planificarea unei afaceri - Plan de Afaceri

Timp recomandat: 1,0 oră teorie, 0 ore practică

Abordarea tematicii

Care sunt noțiunile pe care trebuie să le cunoaștem legate de planificarea unei afaceri? Care este structura planului de afaceri?

Să începem cu clarificarea câtorva noțiuni și problematici. De exemplu: necesitatea elaborării unui plan de afaceri; clasificarea, scopul, importanța planurilor; cerințele față de un plan de afaceri; caracteristicile unui plan de afaceri bun, precum și conținutul, structura recomandată a acestuia. Aceste informații pun bazele realizării unui plan de afaceri bun.

Informații profesionale

Necesitatea elaborării unui plan de afaceri

Pentru ca o afacere, o firmă, o întreprindere să poată funcționa mai multe activități interconectate trebuie realizate, iar planul care le cuprinde pe toate acestea trebuie să fie orientat spre piață. În vederea realizării concepției prevăzute în strategie este util să elaborăm un plan de afaceri concret pe o perioadă mai scurtă.

Planificarea chibzuită (ilustrația nr. 1) necesită analiza funcționării întreprinderii.

Trebuie studiat:

- ce dorește întreprinderea să producă (să vândă un produs, să presteze un serviciu),
- care este cererea pentru acel produs, serviciu,
- dacă există concurență,
- dacă produsul, serviciul este de o calitate suficient de bună pentru a putea cuceri o parte a unei pieți dominate de concurență,
- dacă există idei pentru lărgirea cercului de clienți,
- dacă se poate asigura un nivel de calitate care permite exportul.

Planificarea de afaceri este procesul în cursul căruia viitorul antreprenor trece în revistă obiectivele, sarcinile, instrumentele și posibilitățile sale.

Planul de afaceri este o concepție pentru 3 (maxim 5) ani care:

- conține obiectivele afaceriale ale firmei, bazându-se pe evaluarea reală a mediului și a situației interne a întreprinderii,
- prezintă modul de atingere a obiectivelor conform unui plan,
- prezintă resursele interne și externe care vor fi utilizate,
- prezintă rezultatele probabile ale utilizării acestor resurse.

Clasificarea planurilor de afaceri

În funcție de destinatarul planurilor de afaceri, acestea pot fi:

1. Pentru uz intern

- Obiectivul: înainte de a lansa acțiunea plănuită, putem decide dacă merită să ne apucăm de ea.
- În general elaborăm un plan pentru uz intern (deci pentru noi) înainte de a lansa o afacere sau o sarcină nouă sau o acțiune mai importantă.
- Elaborarea unui asemenea plan are scopul de a clarifica, ce este necesar pentru realizarea acțiunii în cauză, și de ceea ce dispunem din necesarul evaluat.
- În procesul de implementare a planului comparăm periodic rezultatele obținute până la momentul analizei cu prevederile planului, și regândim din când în când fiecare activitate în parte.

2. Pentru alții (pentru uz extern)

- Obiectivul: sunt solicitate frecvent de către cei care asigură resurse externe (credite, finanțări, reduceri),



Ilustrația nr. 1

pentru ca întreprinderea să poată beneficia de acestea.

- În vederea recuperării sigure, cei care asigură resurse externe doresc să-și formeze o imagine despre proiectul pentru care acordă ajutor, și în special băncile au pretenția ca din planul de afaceri să reiasă, dacă există acoperire pentru rambursarea creditului.
- Dacă planul de afaceri este realizat pentru uz extern, dincolo de faptul că descrierea trebuie să fie la subiect, limpede, ordonată, este de recomandat să se acorde atenție și aspectului: documentul să fie redactat frumos, legat, anexele să conțină fotografii sau alte elemente care să trezească simpatia cititorului.

Clasificarea planurilor de afaceri în funcție de faptul că acestea conțin planul pentru o parte extrem de importantă a afacerii plănuită sau planul complex referitor la întreaga afacere, acțiune:

1. Planuri de afaceri parțiale pot fi următoarele:

- planul de marketing,
- planul de producție,
- planul organizatoric,
- planul financiar.

2. Planul de afaceri complet nu este doar totalitatea planurilor parțiale înșirate, ci mai conține și alte capitole importante.

Este o greșală frecventă identificarea planului de afaceri cu planul financiar al întreprinderii.

Scopul, importanța planului de afaceri

Planul de afaceri trebuie să caute și să realizeze armonia dintre obiectivele întreprinderii și posibilitățile reale ale acestuia, să descrie modalitățile de realizare și să prezinte conexiunile de conținut dintre acestea.

Din punct de vedere al scopului putem elabora plan de afaceri în următoarele cazuri:

- la înființarea întreprinderii,
- pentru verificarea progresului afacerii,
- dacă întreprinderea dorește să beneficieze de credit pentru finanțarea funcționării,
- dacă întreprinderea dorește să beneficieze de investiție de capital pentru sprijinirea dezvoltării sale,
- pentru confirmarea funcționării neperturbate, de nivel înalt și bine organizate,
- în cazul transformării întreprinderii,
- în caz de schimbări organizatorice interne semnificative,
- dacă se modifică obiectivele strategice ale întreprinderii.

Funcțiile principale ale unui plan de afaceri sunt următoarele:

- este un document indispensabil pentru atragerea de capital extern și pentru finanțare din credit,
- este un material auxiliar metodologic pentru pregătirea înființării întreprinderii,
- este un instrument de creare a imaginii și a relațiilor,
- este un ghid pentru managementul întreprinderii,
- este un instrument de măsurare pe de o parte pentru proprietari în evaluarea activității managementului, pe de altă parte pentru management în evaluarea activității angajaților.

Cerințe față de planul de afaceri

- Să susțină eficient managementul întreprinderii.
- Să se bazeze pe cunoașterea aprofundată și analiza contextului intern și a mediului extern.
- Să stabilească obiective stimulante, dar fezabile.
- Să existe armonie între obiectivele realizabile.
- Să servească drept cadru pentru viața întreprinderii informând conducătorii și angajații privind obiectivele stabilite și posibilele măsuri pentru realizarea acestora, și care să înlesnească ca toate eforturile să acționeze în aceeași direcție.
- Să reprezinte forță de atracție pentru investitori sau pentru partenerii antreprenori.
- În caz de solicitare de credit să corespundă cerințelor instituției de credit.

Caracteristicile unui plan de afaceri bine elaborat:

- este real,
- este atractiv,
- trezește interes,
- obligă la gândire orientată spre viitor,
- este exigent,
- elimină nesistematicitatea din gândirea întreprinderii,
- necesită disciplină,
- este cuprinzător și pe înțelesul tuturor.

Conținutul, structura planului de afaceri

Nu există schemă obligatorie în privința conținutului și structurii planului de afaceri.

Este util ca planul de afaceri să fie întocmit în așa fel, încât să satisfacă cerințele celor pentru care a fost elaborat. Cărțile de specialitate, practica profesională, cerințele băncilor oferă un ghid privind conținutul planului și structura acestuia.

Este o cerință general valabilă ca planul de afaceri să conțină următoarele:

- de unde pornește întreprinderea în momentul elaborării planului de afaceri,
- care sunt calitățile întreprinderii,
- unde vrea să ajungă, în cât timp și de ce,
- ce rezultate se așteaptă de la îndeplinirea celor cuprinse în planul de afaceri,
- în ce mod, cu utilizarea căror mijloace/instrumente și resurse se dorește să se realizeze obiectivele.

Conținutul planului de afaceri este influențat de:

- *Este decisiv scopul întocmirii planului și destinația acestuia:*
- Nivelul de detaliere pe capitole: dacă planul este realizat pentru o bancă unele capitole sunt mai profund detaliate decât dacă acesta este destinat unui potențial investitor, și iarăși altele, dacă planul are ca scop prezentarea întreprinderii din punct de vedere al bunei imagini;
- Mărimea întreprinderii:
- planul de afaceri al unei întreprinderi cu unul sau câțiva angajați este absolut diferit de cel al unei întreprinderi cu o piață uriașă, cu mulți angajați și capital semnificativ;
- Caracterul și mărimea activității și a pieții de desfacere:
- Altfel se poate prezenta în planul de afaceri un produs simplu, o procedură simplă, o întreprindere cu o cotă de piață locală, decât o companie orientată spre produs complicat, profil larg, piață extinsă;
- Condițiile de piață:
- În cazul analizei pieței nivelul de detaliere privind concurența, acerbitatea și formele acesteia, precum și direcțiile schimbărilor pe piață poate constitui un factor decisiv.

Este de recomandat să se întocmească un plan de afaceri dinamic, orientat spre marketing. Abordarea specifică a unui astfel de plan este aceea că așează în centrul sistemului de relații dintre întreprindere și cumpărători/utilizatori orientarea spre client, modul de organizare a producției cu un sistem tehnologic flexibil, pus în slujba satisfacerii cerințelor speciale ale utilizatorilor.

Structura recomandată a planului de afaceri:

Planul de afaceri poate avea structuri diferite, nu există o regulă general valabilă în acest sens.

Capitolele recomandate ale planului de afaceri sunt următoarele: figura nr. 1

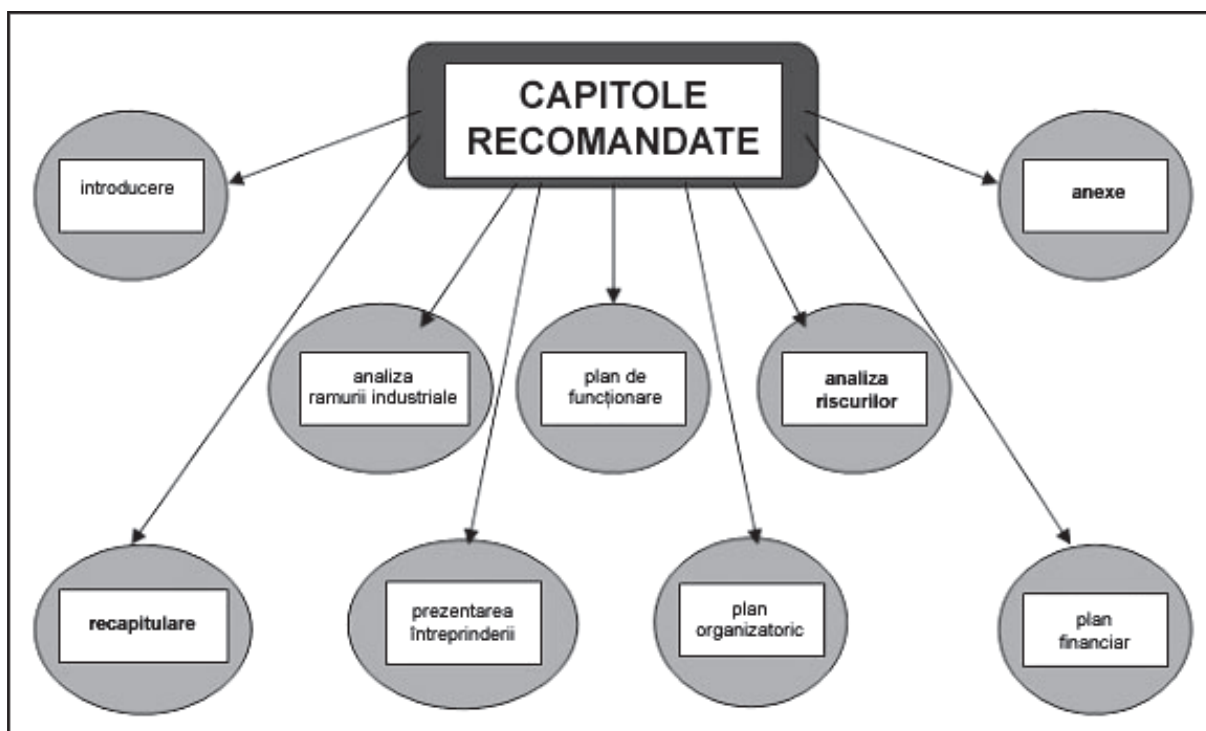


Figura nr. 1

EXERCIȚIU DE AUTOEVALUARE

1. Care sunt principalele funcții și caracteristici ale planului de afaceri?

REZOLVAREA EXERCIȚIULUI DE AUTOEVALUARE

Principalele funcții ale planului de afaceri sunt următoarele:

- este un document indispensabil pentru atragerea de capital extern și pentru finanțare din credit,
- este un material auxiliar metodologic pentru pregătirea înființării întreprinderii,
- este un instrument de creare a imaginii și a relațiilor,
- este un ghid pentru managementul întreprinderii,
- este un instrument de măsurare pe de o parte pentru proprietari în evaluarea activității managementului, pe de altă parte pentru management în evaluarea activității angajaților.

Caracteristicile unui plan de afaceri bine întocmit sunt:

- este real,
- este atractiv,
- trezește interes,
- obligă la gândire orientată spre viitor,
- este exigent,
- elimină nesistematicitatea din gândirea întreprinderii,
- necesită disciplină,
- este cuprinzător și pe înțelesul tuturor.

BIBLIOGRAFIE UTILIZATĂ

Laczó Istvänné: *Üzleti terv készítés modulfüzet*. BRMKK, Békéscsaba, 2002.

BIBLIOGRAFIE RECOMANDATĂ

Dr. Szirmai Péter – Szomor Tamás: *Üzleti terv, üzleti tervezés*. Nemzeti Tankönyvkiadó Rt., Budapest, 1999.

**Capitolul introductiv al planului de afaceri,
analiza ramurii economice și prezentarea întreprinderii.
Timp recomandat: 0,6 ore teorie, 0,6 ore practică**

Abordarea tematicii

Cum trebuie întocmit capitolul introductiv privind analiza ramurii economice și prezentarea întreprinderii?

Modelele (fragmente din studii de caz), precum și conținutul de informații profesionale din acest capitol ilustrează în mod corespunzător capitolul introductiv al planului de afaceri, respectiv analiza ramurii economice și prezentarea întreprinderii.

Informații profesionale

Pagina introductivă

Prima pagină – deseori coperta planului – conține datele de identificare ale întreprinderii care a elaborat planul, totodată în anumite cazuri se precizează sectorul economic, domeniul de funcționare, precum și principalele domenii de activitate. Este de recomandat – în special în cazul planurilor întocmite pentru utilizatori externi – să se stabilească chiar pe prima pagină solicitarea de finanțare, necesarul de capital sau de credit al întreprinderii. Din punct de vedere al conținutului planului poate fi important

să se formuleze cerința referitoare la modul de gestionare a planului (de exemplu să se păstreze confidențialitatea informațiilor).

Așadar prima pagină poate să conțină următoarele:

- denumirea întreprinderii, adresa, numărul de telefon,
- numele antreprenorului/antreprenorilor, adresa, numărul de telefon,
- caracterul întreprinderii, domeniul de funcționare,
- necesarul de capital, de credit și de bani pentru funcționare,
- formularea cerinței privind păstrarea confidențialității planului.

Exemplu 2/1 – Să vedem cum poate fi întocmit capitolul introductiv al planului de afaceri pe baza următoarelor informații!

Date:

AGROMIMOZA este o societate agricolă (imaginea nr. 2) din județul Bihor, a cărei activitate principală o constituie creșterea păsărilor, în același timp având ca activitate complementară cultivarea plantelor.

(Datele sunt considerate secret de afaceri.)

Soluție posibilă:

Introducere

Denumirea întreprinderii: AGROMIMOZA S. R.L.

Adresa: 6450 Oradea, str. Frunzei nr 2.

Tel.: 64/999-000; 30/111-2345

Proprietari: XY și PQ

Banca: OTP, sucursala Oradea

Numărul contului bancar: 19268532 - 22965544 - 00000001

AGROMIMOZA S. R. L. este o societate agricolă, având ca activitate principală creșterea păsărilor, dar pentru o exploatare mai bună a oportunităților cultivă și grâu.

Zona are climă continentală umedă, cu precipitații anuale de 800-1000 mm datorită apropierii Carpaților, din această cantitate 700-800 mm cad în perioada de cultură, astfel din fericire nu sunt necesare irigații. Calitatea solului din zonă este medie, ceea ce asigură posibilitatea desfășurării activităților de cultură a plantelor caracteristice regiunii. Tipul de sol dominant: solul brun de pădure.

Datele furnizate aici constituie secret de afaceri aparținând întreprinderii, publicarea lor ar aduce avantaje concurenței, așadar vă rugăm să păstrați confidențialitatea.

Analiza ramurii economice – analiză de fond

Potențialul investitor sau creditor evaluează situația întreprinderii în funcție de diferite criterii, printre care și în baza ramurii economice în care întreprinderea își desfășoară (sau își va desfășura) activitatea, concentrându-se asupra situației ramurii economice adresate, având în vedere că ramura respectivă va constitui domeniul în care întreprinderea se va gospodări, oferindu-i posibilități sau impunându-i limite pe parcursul de dezvoltării de afaceri (imaginea nr. 3).

În cadrul analizei de fond este recomandat să se aibă în vedere următoarele:

- perspectivele, caracterizarea ramurii industriale în cauză (de exemplu date privind mărimea, limitele geografice), dezvoltarea, creșterea ramurii, dinamica dezvoltării,
- segmentarea pieței (de ex. numărul comercianților, mărimea relativă a acestora, identificarea comercianților conducători de piață),
- trecerea în revistă a produselor noi și a posibilelor dezvoltărilor în cadrul ramurii, evaluarea disponibilității pentru inovație,
- specificul desfacerii de la producător la utilizatorul final,
- situația de concurență caracteristică și probabilă, evoluția activității de desfacere a principalilor concurenți, caracteristicile de bază ale principalilor concurenți (puncte tari și puncte slabe),
- studiul componenței clientelei, stabilind grupul țintă al valorificării,
- greutățile intrării și ieșirii în și din ramura vizată, evaluarea acestor aspecte fiind importantă nu numai în cazul unei întreprinderi nou înființate, având în vedere faptul că posibilitatea apariției de noi concurenți constituie un factor important privind viitorul unei întreprinderi existente,



Ilustrația nr. 2



Ilustrația nr. 3

- prezentarea cooperărilor, posibilităților de cooperare în cadrul ramurii,
- previziunile și deciziile elaborate la nivel regional (de exemplu ale autorităților publice locale), ministerial sau guvernamental referitoare la ramura economică (de exemplu: subvenții, finanțări nerambursabile),
- analiza comparativă a ramurii respective cu alte ramuri economice.

În vederea așezării întreprinderii într-un cadru adecvat este recomandat ca analiza ramurii economice să se însereze în planul de afaceri înaintea prezentării detaliate a întreprinderii.

Prezentarea întreprinderii

O parte indispensabilă a planului de afaceri este descrierea detaliată a întreprinderii. Aceasta nu se poate omite nici atunci, când firma nou înființată își întocmește planul de afaceri pentru uz intern, deoarece prin acest capitol viitorul antreprenor va avea posibilitatea de a defini mărimea afacerii, precum și de a gândi și de a stabili domeniile de activitate.

În cursul descrierii detaliate a întreprinderii – printre altele – se vor prezenta următoarele:

- obiectivele (cuantificabile și necuantificabile) ale întreprinderii,
- produsele, serviciile care vor fi fabricate, respectiv comercializate, din punctul de vedere al consumatorului,
- rentabilitatea produselor, serviciilor (prețuri de ofertă, prețurile de cost, acoperirea costurilor etc.),
- dezvoltările de produse în curs și cele planificate, stadiul actual al dezvoltărilor de produse, timpul necesar pentru finalizare, testare și introducere pe piață, licențele, brevetele, drepturile de autor existente, posibilitățile de lărgire a familiei de produse, serviciile aferente produselor,
- locația, mărimea întreprinderii, necesarul de echipament al activității,
- cunoștințele profesionale necesare pentru funcționare, cerințele față de aptitudinile angajaților,
- în cazul microîntreprinderilor și al întreprinderilor mici datele personale ale antreprenorului, studiile sale, aptitudinile sale speciale,
- dacă este cazul, principalele caracteristici ale firmei mamă,
- în cazul unei întreprinderi în funcțiune, trecutul, istoricul acesteia, pentru întreprindere nou înființată experiențele, succesele profesionale ale antreprenorului.

Capitolul trebuie întocmit astfel încât să reflecte clar de ce va fi de succes întreprinderea. În acest capitol trebuie să-l convingem pe cititor despre faptul că ideile planificate sunt corecte, ele se bazează pe evaluări, analize detaliate, respectiv sunt reale, fezabile.

Exemplu 2/2 – În cele ce urmează vom elabora prezentarea unei întreprinderi din domeniul informaticii

Date:

Denumirea: EUROPEAN-BUSINESS-SOFT SCS (societatea în comandită simplă EUROPEAN-BUSINESS-SOFT)

Soluție posibilă:

Prezentarea întreprinderii

Întreprinderea:

- Întreprinderea se ocupă cu dezvoltare de softuri începând din anul 1998.
- Înainte de înființarea societății asociații, ca și amatori, și-au desfășurat activități de programare în locuința unuia dintre asociații actuali.
- Așadar la început am scris programe doar pentru a ne testa abilitățile, dar pe parcurs s-a dovedit că avem șanse pe piață. În prima perioadă am realizat programe doar pentru antreprenorii din anturaj, dar ni s-a dus vestea foarte rapid, de aceea cercul de prieteni s-a transformat într-o întreprindere, și de atunci deja căutam comenzi.

Forma juridică:

- Am ales ca formă juridică de societatea în comandită, pentru că ne-am gândit că aceasta va fi cea mai adecvată și cea mai rentabilă. Societatea în comandită la care am optat a asigurat și posibilitatea de a atrage capital, și am avut/avem și speranța ca în viitor va fi ușor să găsim comanditari care pe de o parte doresc să investească cu plăcere într-o afacere rentabilă, iar pe de altă parte nu le convine să-și asume răspundere materială nelimitată, astfel baza de capital pentru viitor fiind mai sigură.
- Contabilitatea întreprinderii este contabilitate în partidă dublă, toate profiturile îi revin proprietarului. Angajații au fost stimulați la muncă precisă și de calitate prin oferirea de comisioane și alocații. Acest lucru însă nu mai este necesar, pentru că datorită succesului putem deja să le asigurăm salarii competitive și la nivel național. Firma a fost înregistrată la 1 ianuarie 1998.

Resurse umane:

- Comanditul Costel Todor a absolvit Universitatea Tehnică București, Facultatea de Informatică Economică, astfel pe lângă competența în domeniul informaticii poate gestiona și problemele economice ale societății.
- Comanditarul Gifi Marma a absolvit tot UTB, obținând diploma de matematician programator. El reprezintă

pilonul profesional al afacerii, fiind managerul majorității proiectelor.

- Toți cei trei programatori angajați au absolvit Facultatea Tehnică de Ingineria Informației a Universității din Oradea, și sub îndrumarea comanditarului reprezintă forța de muncă extrem de eficientă. Toți au cunoștințe de limba engleză la nivel de perfecție, iar comanditul are și cunoștințe de limba germană.
- Programul de muncă este absolut dinamic, un accent deosebit este pus doar pe respectarea termenelor; asistența permanentă, activitatea de relații cu clienții este asigurată pe baza unei programări corespunzătoare.

Denumirea firmei:

- La alegerea denumirii întreprinderii am ținut cont de domeniul de activitate, de segmentul de piață vizat de produsele noastre, respectiv de aspirațiile de viitor.
- Cuvântul EUROPEAN se referă la internaționalitatea piețelor noastre, dar într-un alt aspect se poate referi și la cel mai nou proiect al nostru care vizează dezvoltarea mediului de software al trecerii de la monedele naționale la euro.
- Cuvântul BUSINESS clarifică faptul că clientela țintă, deci majoritatea cumpărătorilor noștri lucrează în sfera de afaceri, respectiv softurile sunt optimalizate pentru utilizare în cadru antreprenorial.
- Desigur, cuvântul SOFT a fost inclus în denumire ca prescurtare a cuvântului software. Așa am reușit să creem această denumire expresivă. În conformitate cu prevederile legislative din domeniu denumirea figurează și inscripția de „Societate în Comandită Simplă”, fiind înregistrată la Oficiul Registrului Comerțului sub numele de SC EUROPEAN-BUSINESS-SOFT SCS.

Produse, aprovizionare:

La început aprovizionarea a implicat costuri semnificative, pentru că a trebuit să achiziționăm sisteme de operare și de dezvoltare și alte aplicații licențiate, totodată s-au făcut cheltuieli semnificative legate de crearea parcului de hardware corespunzător. La momentul actual aprovizionarea se limitează la ținerea la zi a programelor; în privința hardware-elor primim echipamente promoționale la prețuri simbolice de la marii producători, iar noi, în schimb, publicăm pe softuri recomandările noastre referitoare la producător, precizând cu ce echipamente se lucrează la dezvoltarea aplicațiilor.

Produsele noastre (fără pretenția listei complete):

- seria EasyBook-Base: aplicație de bază, simplă și inteligibilă, pentru susținerea și accelerarea însemnată a contabilității.
- seria MoneyConvert: aplicație care susține trecerea la euro a programelor care lucrează cu valute.
- IndustryBook-Base: pachet de software economice cu caracter sinoptic, de regulă personalizat.
- StorageArea-Network: aplicație de ținere a evidenței în timp real a stocurilor de depozit, bazată pe rețea peer-to-peer, pentru realizarea de rețele informaționale de aprovizionare-producție-logistică-comercializare cu mai multe puncte de lucru.

În afară de pachetele de bază, desigur, satisfacem în toate categoriile toate cerințele apărute și realizabile, și pentru toate programele punem la dispoziția cumpărătorilor noștri, pe lângă suportul pentru clienți PR și on-line, manuale pentru utilizatori complete, pentru ca totul să decurgă fără cusur.

Pentru a beneficia de suportul on-line, clientul trebuie să se înregistreze ori prin internet, ori prin poștă.

Obiective:

Dincolo de perfecționarea software-elor existente în vederea măririi preciziei, a perfecțiunii, dar în primul rând în vederea dezvoltării mediului orientat cât mai mult spre utilizator, efectuăm în mod permanent și analize de nevoi și cerințe. Scopul acestora este extinderea, intrarea în mai multe doemni ale pieței. Obiectivul principal din acest punct de vedere este legat de tehnica securității, deoarece accesul permanent la internet este o nevoie elementară pentru oricare firmă, împreună cu exigența ca datele să rămână ascunse de cei neavizați. Pentru atingerea acestui obiectiv, desigur, ne completăm și echipa de specialiști, iar din cauza lipsei de spațiu este printre obiectivele prioritare construirea unei „clădiri EBS” care ar asigura spațiul necesar echipei în continuă creștere.

EXERCIȚII DE AUTOEVALUARE

1. Care este esența și conținutul capitolului introductiv al planului de afaceri?
2. Care este esența capitolului de analiză a ramurii economice?
3. Care este esența capitolului de prezentare a întreprinderii?

REZOLVAREA EXERCIȚIILOR DE AUTOEVALUARE

1. Care este esența și conținutul capitolului introductiv al planului de afaceri?

Esența:

- adesea este coperta planului de afaceri,
- conține datele de identificare ale întreprinderii care elaborează planul de afaceri,
- precizează sectorul economic, domeniul de funcționare, precum și principalele domenii de activitate,
- stabilește cererea de finanțare, necesarul de capital sau de credit al întreprinderii,
- include cerința privind confidențialitatea planului de afaceri.

Conținutul primei pagini a planului de afaceri:

- denumirea întreprinderii, adresa, numărul de telefon,
 - numele antreprenorului/antreprenorilor, adresa, numărul de telefon,
 - caracterul întreprinderii, domeniul de funcționare,
 - necesarul de capital, de credit și de bani pentru funcționare,
 - formularea cerinței privind păstrarea confidențialității planului.
2. Care este esența capitolului de analiză a ramurii economice?

Esența:

Posibilul investitor, creditor evaluează situația întreprinderii în funcție de ramura economică în care își desfășoară (sau își va desfășura) activitatea, punând accent pe evaluarea situației acesteia, dat fiind faptul că ramura aleasă va fi domeniul în care întreprinderea se va gospodări, acesta îi va oferi posibilități sau impune limite pentru afacere.

În vederea așezării întreprinderii într-un cadru adecvat este recomandat ca analiza ramurii economice să se însereze în planul de afaceri înaintea prezentării detaliate a întreprinderii.

3. Care este esența capitolului de prezentare a întreprinderii?

Esența:

Asigură antreprenorului posibilitatea să gândească, să stabilească mărimea afacerii și domeniile de activitate.

Capitolul trebuie întocmit astfel încât să reflecte clar de ce va fi de succes întreprinderea. În acest capitol trebuie să-l convingem pe cititor despre faptul că ideile planificate sunt corecte, ele se bazează pe evaluări, analize detaliate, respectiv sunt reale, fezabile.

BIBLIOGRAFIE RECOMANDATĂ

Dr. Szirmai Péter – Szomor Tamás: *Üzleti terv, üzleti tervezés*. Nemzeti Tankönyvkiadó Rt., Budapest, 1999.

Planul de marketing, planul de funcționare și planul organizatoric din cadrul unui plan de afaceri. Timp recomandat: 1,0 ore teorie, 1,4 ore practică

Abordarea tematicii

La ce servește planul de marketing, de funcționare și cel organizatoric din cadrul unui plan de afaceri?

În acest capitol puteți citi despre conținutul recomandat al planului de marketing, al planului de funcționare și celui organizatoric. Înțelegerea capitolelor și întocmirea de capitole proprii pentru planul de afaceri sunt sprijinite cu ajutorul unor exemple.

Informații profesionale

Planul de marketing

Planul de marketing constituie unul din capitolele de bază ale planului de afaceri. Spre diferență de capitolele precedente, în esență textuale, aici obiectivele figurează deja și ca cifre concrete. Aici apar acei factori de gospodărire, contexte și posibilități care pun bazele funcționării întreprinderii în mediul său de piață, veniturile care vor acoperi cheltuielile, costurile și parțial și rezultatul scontat. Planul de marketing stabilește modalitatea în care întreprinderea va comercializa produsele, serviciile, în care va forma prețurile, precum și modalitatea în care va face publicitate. Chiar din acest motiv planul de marketing se adresează - pe lângă destinatarii externi - și întreprinderii, tratând cele mai importante probleme de interes intern, astfel întocmirea sa este indispensabilă și atunci, când întreprinderea elaborează planul de afaceri pentru uz intern.

Principalii factori ai planului de marketing: (figura nr. 2)

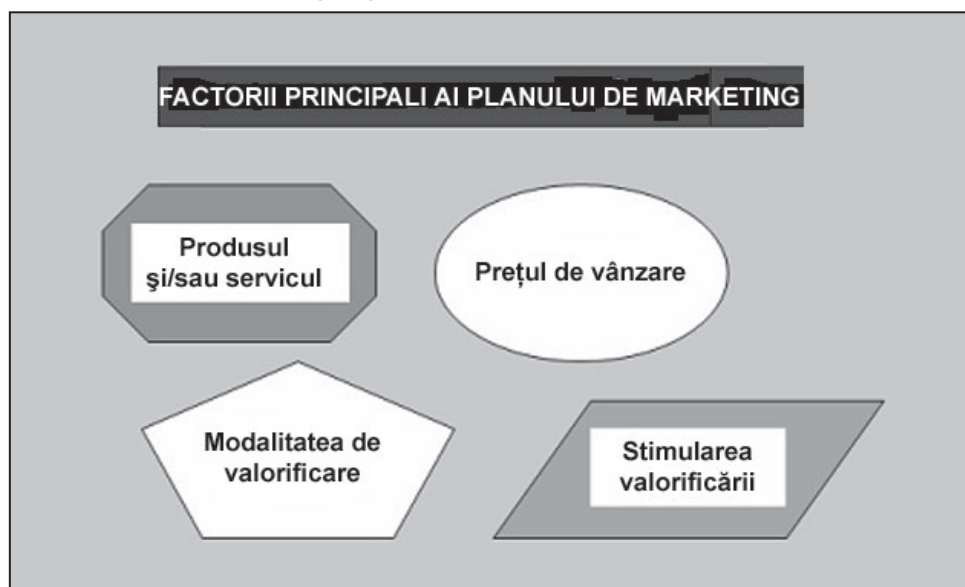


Figura nr. 2

În centrul planului stă consumatorul. Cea mai importantă sarcină a planului este să stabilească modalitățile în care întreprinderea va reuși să se conformeze cerințelor consumatorilor, va putea să satisfacă cerințele clienților, precum și modalitățile în care se va putea asigura ca consumatorii să aleagă produsul oferit de ea.

Pe parcursul întocmirii planului de marketing trebuie să avem în vedere cel puțin următoarele elemente:

- tendințele pieței, prin evaluarea cerințelor consumatorilor, prin studierea reacțiilor de pe piață ale concurenței,
- sfera utilizatorilor, consumatorilor (de la cine și cât cumpără),
- evaluarea modificărilor de preț pe piață (cine le-a inițiat, ce reacții au stârnit),
- analiza reacției pieței la produsele aflate în concurență,
- concurenții, evaluând avantajele și dezavantajele lor, punctele lor tari și slabe, caracteristicile lor,
- comparația cu concurența (imagine, poziționare, produse, servicii, prețuri, reclamă, metode de valorificare),
- produsele, mărfurile, serviciile de valorificat, volumul previzionat al vânzării anuale,
- canalele de valorificare, evaluarea funcționării acestora,
- strategia de prețuri a întreprinderii, metodele de stabilire a prețurilor, posibilitățile reducerilor de preț,
- metodele de vânzare aplicate, respectiv ce se vor aplica,
- metodele întrevăzute pentru creșterea competitivității (de ex. perfecționarea ambalajului, căutarea de noi distribuitori),
- serviciile oferite cumpărătorilor,
- strategia de comunicare a întreprinderii.

În elaborarea planului ne bazăm pe evaluarea, analiza detaliată a pieței. Planificarea este îngreunată de faptul că unul din elementele sale importante este previziunea, iar elaborarea previziunilor este influențată mult de mediul aflat în concurență, în mișcare continuă. Ca urmare, obținerea informațiilor necesare este destul de dificilă (tendențele pieței, cerințele consumatorilor, schimbările tehnologice, reacțiile concurenților etc.).

La ce trebuie acordată atenție pe parcursul elaborării unui plan de marketing?

Este extrem de importantă delimitarea, segmentarea corespunzătoare a pieții.

Este indispensabilă studierea amănunțită a clienților, analiza structurii clientelei.

Evaluarea și analiza comparativă a concurenței de pe piață tine în primul rând de capitolele planului de marketing (deși acestea apar și în capitolele de analiză a ramurii economice și de analiză a riscurilor).

Piața trebuie analizată detaliat, se planifică elementele mixului de marketing.

Produsul și serviciul oferit, gama produselor și serviciilor propuse spre valorificare și prețurile acestora, precum și modalitatea de valorificare și de promovare trebuie stabilite în concordanță cu obiceiurile, posibilitățile și cerințele grupului/grupurilor țintă definite în baza studierii și analizei pieței.

Planul de marketing include frecvent și planul de valorificare care înseamnă și stabilirea încasărilor nete provenite din valorificare.

Exemplu 3/1 – În continuare să vedem planul de marketing al unui hotel tip wellness!

Date:

Hotel Comfort Wellness (****), construit pe malul Lacului Techirghiol din Eforie Sud, dorește să obțină o cotă mare de piață.

Soluție posibilă:**Plan de marketing**

Hotelul Comfort Wellness (****) este o întreprindere nouă care funcționează ca SRL având ca obiectiv asigurarea unui loc de cazare exigent, culturat pe malul Lacului Techirghiol, vizând în primul rând vizitatorii străini din toate grupele de vârstă.

Hotelul își bazează succesul pe avantajul oferirii unor servicii mai puțin cunoscute la momentul actual, astfel având oportunitatea de a obține o cotă de piață foarte mare prin intermediul unui plan de marketing, respectiv a unei strategii de marketing bine direcționată.

Segmentarea pieții:

- Segmentarea pieții se face în funcție de cerințele pe grupe de vârstă.
- Piața țintă: vizitatorii străini.

Segmentarea pieții pe criterii demografice:

- Populația țării
- Străini
- Oameni de afaceri

Segmentarea pieții pe criterii psihografice:

- Persoane dornice de odihnă și călătorie
- Persoane extrovertite
- Persoane exigente

Analiza SWOT: tabelul nr. 1

Puncte tari: <ul style="list-style-type: none"> ■ locația (Lacul Techirghiol): trafic considerabil, aproape de Eforie Nord ■ servicii multilaterale ■ concurență redusă în domeniul posibilităților de wellness și conferințe ■ servicii, programe speciale (unice) 	Puncte slabe: <ul style="list-style-type: none"> ■ cheltuieli insuficiente orientate către reclamă ■ număr ridicat de hoteluri în zonă ■ lipsa prețurilor competitive
Oportunități: <ul style="list-style-type: none"> ■ într-o zonă ca cea a Lacului Techirghiol există o cerere ridicată pentru servicii legate de odihnă, distracție și pentru facilitățile aferente ■ hotelul este situat în zona de atracție a curiozităților de pe malul mării 	Amenințări: <ul style="list-style-type: none"> ■ există posibilitatea ca gama de servicii oferite de celelalte hoteluri să țină cont și de satisfacerea altor tipuri de cerințe

Tabelul nr. 1

Obiectivele întreprinderii pe termen scurt și pe termen mai lung:

Satisfacerea mai largă a cerințelor segmentului ales față de concurență.

Obiectivul pe termen scurt al întreprinderii:

- Lărgirea pieții: a face cunoscut hotelul (marketing puternic)
- Crearea cererii pe piață

Obiectivul pe termen lung al întreprinderii:

- Obținerea de profit
- Creșterea cotei de piață de la 8% la 15%
- Promovarea Hotelul Comfort Wellness**** la nivel internațional
- Păstrarea și creșterea cererii prin marketing permanent (pliante, reclame în ziare)

Strategia de marketing:

- Aplicarea unei strategii de marketing puternice – marketing concentrat.
- Reclame în magazinele și zona pietonală din orașul Eforie Nord.

- Obiectivul Hotelului Comfort Wellness este să cucerească consumatorii concurenței, respectiv să ademenească vizitatorii cu marketing mai intensiv decât cel al concurenței, cu reclamă, cu prețuri competitive, cu promoții. Este clar pentru întreprindere că activitatea de până acum satisface cerințele oaspeților. Obiectivul nou este atragerea de clienți noi și păstrarea celor vechi. Elementele mixului de marketing (produs, preț, marfă, valorificare) trebuie armonizate astfel încât să satisfacă pe deplin cerințele clienților țintă și ale celor existenți. Un client țintă va contacta hotelul numai dacă se simte interesat de serviciul pentru care își dă banii. Acesta este motivul pentru care Hotelul Comfort și-a elaborat strategia de mai sus, al cărei element principal este să-i convingă și să-i asigure pe clienți și potențiali clienți că Hotel Comfort Wellness**** este cel mai bun în domeniul.

Modalitatea de reclamă:

- Reclamă privind serviciile oferite în publicații adecvate grupului țintă;
- Revista hotelurilor din zona Litoralului;
- Totodată: afișe, pliante, Radio local și național, TV local și național, agenții de voiaj din țară și în străinătate.

Planul de funcționare

Acest capitol vizează prezentarea detaliată a funcționării, activității întreprinderii. Este un capitol important al planului de afaceri, oferind cititorului extern (investitorului, creditorului potențial) informații cu privire la procesele de funcționare, iar legat de acestea, cu privire la cerința de finanțare, respectiv la baza acesteia. Această parte a planului de afaceri este importantă și pentru întreprindere, pentru că prin intermediul acesteia are oportunitatea de a evalua, de a privi în prealabil potențialele probleme legate de funcționare, condițiile desfășurării activității, și în baza acestora de a se pregăti pentru gospodărirea din perioada de planificare (acest element are semnificație accentuată dacă vorbim de o întreprindere nouă).

În funcție de caracterul activității, respectiv activității principale a întreprinderii planul de funcționare poate avea diferite denumiri:

1. în cazul întreprinderilor cu activități de producție de obicei apare ca plan de producție,
2. în cazul întreprinderilor comerciale este plan comercial sau plan de distribuție,
3. în cazul întreprinderilor prestatoare de servicii are titlul de plan de prestări de servicii.

Apare frecvent și denumirea de plan de funcționare în cazul în care întreprinderea are mai multe tipuri de domenii de activitate (în acest caz capitolul este structurat de obicei pe domenii de activitate, stabilind procesele planificate ale activității principale și ale activităților secundare).

Conținutul planului de producție, respectiv al planului de prestări de servicii

În contextul prezentării întregului proces de producție planul de producție, respectiv cel de prestări de servicii trebuie să includă cel puțin următoarele elemente:

- volumul producției,
- metodele utilizate, respectiv de utilizat în producție, prestări de servicii, tehnologia de fabricație, de realizare a prestării de servicii (detaliat în funcție de cât este de necesar din punct de vedere al evaluării planului),
- utilajele, echipamentele necesare activității, capacitatea planificată și utilizarea acesteia,
- forța de muncă ocupată în producție, în prestarea de servicii, capacitatea sa de performanță,
- necesarul de material al activității, aprovizionarea cu materiale, furnizorii principalelor materii prime, criteriile de bază în selectarea furnizorilor,
- necesarul viitor de echipamente de lucru,
- planurile de dezvoltare legate de activitate, programele întocmite în acest sens,
- prezentarea eventualilor subantreprenori legați de activitate (înșirarea subantreprenorilor după sarcini),
- descrierea sistemului de asigurare a calității implementat, modificările planificate în domeniul asigurării calității și influența probabilă a acestora asupra calității.

Conținutul planului comercial

Planul comercial trebuie să includă:

- modul, ritmicitatea aprovizionării cu mărfuri,
- sursele de aprovizionare, criteriile de selecție ale acestora,
- mărimea stocurilor necesare, criteriile speciale de creare a stocurilor (adecvat specificului mărfurilor),
- ambalarea mărfurilor,
- modul de programare a comenzilor,
- sistemele de transport utilizate,
- ritmicitatea, tendințele caracteristice ale valorificării, problema sezonității,
- stabilirea necesarului de echipamente și de resurse umane al activității.

Exemplu 3/2 – În continuare să vedem planul de funcționare al Hotelului Comfort Wellness mai sus amintit!**Soluție posibilă:****Plan de funcționare**

La momentul de față restaurantul hotelului are 6 furnizori care livrează zilnic cele mai proaspete alimente pentru prepararea mâncărilor. În privința prevederilor de protecția mediului și protecție împotriva accidentelor hotelul a fost construit și finalizat în conformitate cu standardele UE. Pentru caz de incendiu hotelul este dotat la toate nivelele cu extincatoare cu praf, și constituie avantaj că stația de pompieri este în apropiere. Se acordă atenție deosebită întreținerii echipamentelor, aceste atribuțiuni sunt îndeplinite de 9 angajați cu normă întreagă, toate având pregătire tehnică. Hotelul are 62 de angajați, fiecare cu calificare înaltă adecvată funcției sale. Pentru lărgirea continuă a cunoștințelor angajații participă la fiecare trei luni la cursuri de perfecționare profesională, astfel dispun permanent de informații actualizate privind noutățile și condițiile schimbătoare, și își pot îndeplini la zi sarcinile de lucru.

Planul organizatoric

Planul organizatoric servește la crearea, respectiv la prezentarea cadrului funcționării întreprinderii. Pentru cititorii externi este importantă prezentarea formei de proprietate, a proprietarilor întreprinderii, și este util să se includă (în special pentru convingerea unui potențial investitor) și elementele de bază, prevederile esențiale ale actului constitutiv, prezentând procedurile de luare a deciziilor de către proprietarii organizației.

Aici se va prezenta, respectiv în cazul unei întreprinderi noi se va gândi și se va stabili structura organizatorică a întreprinderii. Tot aici se stabilesc planurile de dezvoltare organizatorică a unei întreprinderi existente. Este util să se prezinte cititorului membrii consiliului director – dacă există, și neapărat conducerea întreprinderii. Poate fi importantă sfera de competență a conducătorilor, domeniile lor de responsabilitate, cunoștințele lor profesionale, care pot constitui și garanții din punct de vedere al susținerii deciziilor adecvate, precum și a procesului funcționării.

Exemplu 3/3 – Să studiem acum planul organizatoric al firmei IT prezentate în capitolul precedent!**Soluție posibilă:****Plan organizatoric**

În acest capitol al planului de afaceri prezentăm membrii conducerii și angajații întreprinderii.

Comanditul Costel Todor este angajat cu normă întreagă al societății. Comanditarul Gifi Marma are răspundere limitată. Odată cu intrarea s-a în societate a pus la dispoziția societății calculatoarele personale. Și el lucrează la firmă cu normă întreagă (frecvent și peste program). Angajații sunt fără excepție tineri programatori, dinamici și creativi, cu suport profesional considerabil, astfel am reușit să formăm o echipă foarte eficientă. Din acest motiv trebuie să selectăm foarte riguros acele persoane cu care dorim să completăm echipa noastră de specialiști.

Structura organizatorică:

Societatea funcționează ca societate în comandită:

- Comanditat: Costel Todor
- Comanditar: Gifi Marma

Angajați: (salariu lunar 4500,00 RON)

- Programator: Hardver Barbu
- Programator: Szoftver Elena
- Programator: Program George

Structura de proprietari:

Distribuirea părților sociale: Costel Todor 51% (răspundere nelimitată); Gifi Marma 49% (răspundere limitată)

În domeniul marketingului activează comanditul. El decide asupra problemelor de reclamă ale firmei. Tot el ia deciziile legate de acțiunile pentru stimularea vânzărilor, de reducerile de preț. Sarcina comanditarului este în primul rând conducerea profesională.

Competențe de conducere:

Comanditul este singurul care dispune de competențe depline. El răspunde cu întreaga sa avere. El are competența de a lua decizii și în cazul achizițiilor și a selectării furnizorilor. El este conducătorul societății. El face calculele de preț, organizează transporturile. Mai de mult a absolvit un curs de management pentru antreprenori, unde și-a însușit și cunoștințele teoretice ale valorificării. Experiențele practice și teoria îl ajută să ia deciziile corespunzătoare.

EXERCIȚII DE AUTOEVALUARE

1. Care sunt elementele de conținut ale planului de marketing (min. 5 elemente)?
2. Care este rolul planului organizatoric în cadrul planului de afaceri?

REZOLVAREA EXERCIȚIILOR DE AUTOEVALUARE

1. Care sunt elementele de conținut ale planului de marketing?
Factorii principali ai planului de marketing:
 - produsul (și/sau serviciul),
 - prețul de vânzare,
 - modalitatea de valorificare,
 - stimularea valorificării,
 - centrarea pe consumator.
2. Care este rolul planului organizatoric în cadrul planului de afaceri?
 - Servește la crearea, respectiv la prezentarea cadrului funcționării întreprinderii.
 - Este importantă prezentarea formei de proprietate, a proprietarilor întreprinderii.
 - Este util să se includă (în special pentru convingerea unui potențial investitor) și elementele de bază și prevederile esențiale ale actului constitutiv, prezentând procedurile de luare a deciziilor de către proprietari.
 - Aici se va prezenta structura organizatorică a întreprinderii, precum și planurile de dezvoltare organizatorică.

BIBLIOGRAFIE RECOMANDATĂ

Dr. Szirmai Péter – Szomor Tamás: *Üzleti terv, üzleti tervezés*. Nemzeti Tankönyvkiadó Rt., Budapest, 1999.

Capitolele privind analiza riscurilor și planul financiar din cadrul planului de afaceri. Timp recomandat: 1,0 oră teorie, 1,4 ore practică

Abordarea tematicii

Ce trebuie inclus în capitolele privind analiza riscurilor și planul financiar din cadrul unui plan de afaceri?

Capitolele conținând analiza riscurilor și planul financiar sunt punctele de cotitură ale planului de afaceri. După studierea materialelor teoretice și practice încercați și Dvs. să întocmiți aceste capitole!

Informații profesionale

Analiza riscurilor

Orice întreprindere trebuie să se confrunte cu eventuale amenințări, riscuri, având în vedere că funcționează într-o anumită ramură economică și în condiții de concurență. Gospodărirea nu este o activitate izolată, ci este influențată de numeroși factori externi care acționează în mediul întreprinderii, precum și de caracteristici interni, care pot prezenta riscuri, nereprezentând factori de influență siguri, evaluabili sau influențabili în totalitate.

Tocmai din acest motiv în cursul planificării trebuie să se evalueze riscurile posibile, punctele slabe ale întreprinderii, chiar și dacă în opinia celui care elaborează planul acestea nu prezintă pericole concrete în privința viitorului. Acestea trebuie identificate și descrise, la fel și motivele pentru care considerăm că ele nu vor deveni factori de risc, astfel această parte a planului de afaceri poate deveni un element convingător.

Pot fi considerate surse de risc de exemplu:

- obiceiurile clienților, modificarea cererii,
- reacțiile pe piață ale concurenței, apariția unui concurent nou, amplificarea concurenței existente,
- recesiunea pieței,

- apariția de noi tehnologii și produse (construcții),
- greutatea în gospodărirea partenerilor de piață (de ex. dificultatea de plată a clienților, pierderea unor pieți de către ei),
- nesiguranța investițiilor financiare,
- punctele slabe ale conducerii, ale angajaților întreprinderii,
- conflictele între proprietari și manageri,
- modificarea cadrului legal.

Prezentarea riscurilor existente și a celor posibile duce frecvent la întrebări privind gradul de nesiguranță a funcționării viitoare a unei întreprinderi. Un plan de afaceri care nu conține aceste elemente nu va fi mai convingător datorită acestei omiteri, ci va fi convingător tocmai prin aceea că întreprinderea este în stare să recunoască și să ia în calcul aceste amenințări și riscuri. Puterea de convingere a unui plan de afaceri se poate mări prin formularea ideilor, metodelor cu ajutorul cărora riscurile și amenințările posibile se pot evita, respectiv se pot minimaliza (pentru a arăta în mod clar că întreprinderea s-a pregătit pentru eventualele riscuri).

(În consecință analiza riscurilor este o parte extrem de importantă a unui plan de afaceri. Există cazuri în care evaluarea riscurilor se prezintă într-un capitol aparte – cum am văzut deja în capitolul referitor la întocmirea planului de afaceri – existând totodată și posibilitatea de a analiza posibilele riscuri în cadrul planului de marketing.)

Cea mai simplă metodă de evaluare a riscurilor este așa-numita **analiză SWOT**. Prin aplicarea acestei metode se pot găsi punctele slabe, punctele tari, oportunitățile și amenințările întreprinderii.

Exemplu 4/1 – Să vedem cum se poate elabora capitolul privind analiza riscurilor din cadrul planului de afaceri al Hotelului Comfort Wellness** prezentat mai sus (tabelul nr. 2)!**

Analiza riscurilor

<p>Puncte tari:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ locația (Lacul Techirghiol): trafic mare, aproape de Eforie Nord ■ servicii multilaterale ■ concurență redusă în domeniul posibilităților de wellness și conferințe ■ servicii, programe speciale (unice) 	<p>Puncte slabe:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ cheltuieli insuficiente orientate către reclamă ■ număr ridicat de hoteluri în zonă ■ lipsa prețurilor competitive
<p>Oportunități:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ într-o zonă ca cea a Lacului Techirghiol cererea pentru servicii legate de odihnă, distracție și altele aferente este foarte ridicată ■ hotelul este situat în zona de atracție a curiozităților de pe litoral 	<p>Amenințări:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ există posibilitatea ca gama de servicii oferite de celelalte hoteluri să țină cont și de satisfacerea altor tipuri de cerințe

Tabelul nr. 2

Planul financiar

Pe lângă capitolele îndeosebi textuale, deseori descriptive, de analiză ale planului de afaceri este importantă și prezentarea abordării financiar-economice a planurilor de gospodărire viitoare. Această abordare este redată de planul financiar, care înseamnă parțial însumarea contabilă a capitolelor anterioare, și parțial completarea acestora, din punct de vedere financiar.

Ca urmare **planul financiar** constituie componentă obligatorie a planului de afaceri, conținând cel puțin:

- planul de venituri al întreprinderii,
- bilanțul previzionat (planificat),
- planul de lichidități, precum și, pe cât posibil, **analiza pragului de rentabilitate** aferentă activității. Dincolo de acestea, planul financiar poate conține desigur și alte elemente, cum ar fi:
- fluxul de numerar,
- analize ale situației patrimoniale, financiare, de venituri previzionate, indici calculați (ilustrația nr. 4).



Ilustrația nr. 4

Planul financiar ilustrează:

- ce venituri dorește întreprinderea să realizeze;
- care sunt încasăările și cheltuielile luate în calcul pentru perioada (de planificare) următoare legat de activitatea sa prezentată în capitolele anterioare;

- ce instrumente va utiliza pentru realizarea venitului planificat, respectiv cum va fi situația patrimoniului, compoziția activelor și fondul de resurse aferent acestora la sfârșitul perioadei de planificare;
- când și câți bani vor intra, la ce folosesc acești bani, care va fi suma care se poate cheltui liber, și cum este situația financiară a întreprinderii.

Această parte a planului de afaceri trebuie să clarifice cum dorește întreprinderea să-și asigure lichiditățile.

Planul financiar conține datele financiare planificate pentru o perioadă mai lungă de timp, de obicei pe trei ani, dovedind și prin aceasta că potrivit previziunilor întreprinderea este viabilă și pe termen mai lung, confirmând deci:

- față de investitorul potențial rentabilitatea eventualei investiții, profitabilitatea sa pe termen mai lung,
- față de instituția creditoare continuitatea rambursării creditului și a dobânzilor.

Planul de venituri

În capitolul planului financiar înainte de toate se va prezenta o evaluare cuprinzătoare privind profitabilitatea activității întreprinderii. Trebuie să se includă sursele de venit, cheltuielile aferente vânzărilor, respectiv previziunea tuturor celorlalte cheltuieli și costuri de funcționare. Pentru întocmirea planului de venituri trebuie prognozată valorificarea în baza informațiilor despre piață, studiilor de piață, a datelor de valorificare mai vechi (deci bazat în principal pe planul de marketing).

În cazul cheltuielilor este util să se planifice separat costurile aferente valorificării, și separat celelalte cheltuieli de funcționare, pe tipuri de cheltuieli.

Datele referitoare la primul an din planul financiar elaborat pentru trei ani, defalcat pe ani, se vor prezenta în defalcare trimestrială sau lunară. Planul aferent primului an astfel detaliat poate constitui baza de pornire pentru prognoza datelor privind cel de-al doilea și al treilea an.

Bilanțul previzionat

Bilanțul previzionat trebuie să conțină starea patrimonială inițială (bilanțul de deschidere), situația prognostizată de la sfârșitul perioadei de planificare, precum și la finele celorlalți ani din orizontul de timp al planului de afaceri.

Starea inițială în cazul unei întreprinderi existente este bilanțul de deschidere referitor la începutul perioadei de planificare. În cazul unei întreprinderi nou înființate în planul bilanțului de deschidere se face o propunere privind fondul de active și finanțarea acestora în momentul începerii activității.

Planul de lichidități

Valorificarea nu implică neapărat și mișcare imediată de bani, achitățile se pot face și mult mai târziu. Există cheltuieli în bani care nu intră la cheltuielile de funcționare (de ex. rambursarea de credite), iar unele cheltuieli de funcționare nu implică plăți (de ex. amortizări). Realizarea unui profit nu înseamnă neapărat că întreprinderea dispune de multe instrumente bănești.

Din aceste motive întreprinderile trebuie să-și planifice detaliat veniturile și cheltuielile bănești, pentru primul an în defalcare lunară. La previziuni se vor preciza: suma de bani existentă la pornire, în baza planului de venituri veniturile lunare, ținând cont de datele probabile ale intrărilor de numerar, precum și toate plățile, după data probabilă a acestora.

Exemplu 4/2 – AGROMIMOZA SRL prezentată în capitolul 1 dorește să acceseze un credit

Date:

AGROMIMOZA SRL dorește să contracteze credit de investiții pe durată mai mare de un an. Întocmiți pentru aceasta un plan de afaceri, ținând cont de faptul că necesarul de capital total pentru dezvoltare este de 6083,9 mii RON; din această sumă 40% este autofinanțarea, iar restul (3650,4 mii RON) ar trebui să fie acoperit din credit.

Soluție posibilă:

Plan financiar

Necesar de capital

Necesarul de capital totalizat al dezvoltării este de **6083,9 mii RON**. Din această sumă întreprinderea dispune de **40%**, pentru autofinanțare. Restul sumei ar trebui acoperit prin credit. Suma creditului este de **3650,4 mii RON**.

Data planificată a utilizării: **2 iulie 2007**.

Perioada de rambursare este de **5 ani**, în rate egale bianuale.

În baza calculelor anexate aceasta înseamnă rate de **594,22 mii RON**. Conform planurilor întocmite, întreprinderea poate plăti la zi ratele scadente.

Bilanțuri de deschidere și de închidere:

Active materiale ale întreprinderii: în total **18600 mii RON**.

Activele curente (mijloacele circulante) sunt constituite exclusiv din cash.

În bilanțul de închidere al **anului 2007** soldul este dat de inventarul agricol (inventar agricol: **20065,05 mii RON**).

Instrumente monetare de deschidere: **19342,7 mii RON**.

Capitalul subscris al societății este de **34292,3 mii RON**.

Resursa străină pe termen lung este de **3650,4 mii RON**.

Deoarece veniturile și cheltuielile apar în ritm diferit, este necesară contractarea de credit pentru funcționare în cursul anului, în **anul 2008** în valoare totală de **3085,02 mii RON**.

În condițiile structurii de producție actuale și la un asemenea volum al creșterii păsărilor, întreprinderea poate realiza o sumă de acoperire de **3385,45 mii RON** în **anul 2008**.

Societatea calculează cu o amortizare medie anuală de **20%** pentru utilaje, **1%** pentru clădiri, **5%** pentru grajdul păsărilor, astfel **la finele anului al 5-lea** în bilanțul de închidere valoarea activelor materiale va fi de **5606 mii RON**.

Deoarece soldurile nu se modifică, valoare soldului de închidere este identic cu al celui de deschidere.

Instrumentele monetare de închidere **în prima parte a anului 2008** vor fi probabil numai cele din fondul de rezerve (**100 mii RON**), căci funcționarea continuă necesită achiziționarea unui credit de funcționare.

Mulțumită gestionării reușite întreprinderea poate înregistra deja în **2008** rezultate de bilanț de **17756,28 mii RON**.

Astfel capitalul propriu va crește la **52048,68 mii RON**.

Reușita întreprinderii noastre se datorează interesului personal, priceperii și experienței profesionale. În timpul scurs de la înființare de la o gospodărie personală relativ mică s-a ajuns la o societate agricolă prosperă. AGROMIMOZA S. R. L. este o societate agricolă recunoscută în regiune, cu succese profesionale mari. Am dori să păstrăm această poziție, și să creștem influența societății în regiune. Ne-am propus ca obiectiv ca în timp scurt întreprinderea să devină o societate care funcționează bine și produce materie primă excelentă pentru carne de pasăre. Pentru aceasta la început este necesară utilizarea de resursă externă, a cărei rambursare, conform bugetului planificat, nu va crea dificultăți.

EXERCIȚIU DE AUTOEVALUARE

Întocmiți tabelul SWOT al unei întreprinderi de prelucrare a laptelui!

REZOLVAREA EXERCIȚIULUI DE AUTOEVALUARE

Soluție posibilă (tabelul nr. 3):

Analiza riscurilor

Tabel SWOT

Puncte tari	Puncte slabe
<ul style="list-style-type: none"> ■ parametri de calitate buni ■ concentrare acceptabilă ■ funcționare de piață normală ■ soiuri omogene, cu volum mare de lapte 	<ul style="list-style-type: none"> ■ grad redus de utilizare a capacității ■ raționalizare slabă ■ calitatea slabă a laptelui din gospodăriile mici ■ puține investiții ■ tensiuni de prețuri
Oportunități	Amenințări
<ul style="list-style-type: none"> ■ programe de creștere a consumului ■ rolul crescând al consumatorilor industriali ■ echilibru regional relativ în producție, prelucrare și consum ■ se îmbunătățește echiparea tehnică a micilor producători 	<ul style="list-style-type: none"> ■ tulburări în funcționarea pieții ■ reducerea nivelului autoaprovizionării ■ creșterea importurilor ■ nu există resurse corespunzătoare pentru aprovizionare stabilă

BIBLIOGRAFIE RECOMANDATĂ

Dr. Szirmai Péter – Szomor Tamás: *Üzleti terv, üzleti tervezés*. Nemzeti Tankönyvkiadó Rt., Budapest, 1999.

Capitolul recapitulativ și anexele planului de afaceri

Timp recomandat: 0,4 ore teorie, 0,6 ore practică

Abordarea tematicii

Ce conține capitolul recapitulativ al planului de afaceri și anexele aferente planului de afaceri?

În cele ce urmează să trecem în revistă cum arată o sinteza (recapitulare) managerială bună, și să studiem ce pot conține anexele.

Informații profesionale

Sinteza (recapitularea) managerială

Capitolul de sinteză managerială (pe scurt: sinteza sau recapitularea) este instrumentul convingerii, al informării despre conținutul planului. Aici trebuie prezentate pe scurt cititorilor externi (potențialilor investitori, creditorii, eventual proprietarilor) principalele puncte ale planului, subliniind de ce poate avea succes întreprinderea.

Este de recomandat să se prezinte aici pe scurt (în maxim trei-patru pagini) următoarele elemente:

- scopul întocmirii planului de afaceri,
- obiectivele întreprinderii, motivarea, explicația acestora,
- capacitatea, posibilitățile de absorbție a pieții,
- modalitățile de finanțare necesare, respectiv planificate,
- câțiva indici valorici mai importanți planificați care caracterizează funcționarea întreprinderii (de ex. venituri, profit) și indici financiari, timpul probabil de rentabilizare etc.

Sinteza nu are ca scop prezentarea detaliată a conexiunilor planificate, la întocmirea sa trebuie să se urmărească inteligibilitatea rapidă. Trebuie evitate deducțiile (mai ales contabile) mai complicate. Este importantă formularea convingătoare, dar reală, pentru că pe de o parte acest capitolul este primul cu care ce întâlnește cititorul, pe de altă parte se poate întâmpla ca cititorul să decidă în baza sintezei, dacă merită să se ocupe și detaliat de plan, adică dacă merită să-l citească în totalitate. De aceea este util ca sinteza, deși apare la început, să se întocmească după elaborarea planului de afaceri.

Exemplul 5/1 – Să vedem ce fel de sinteză se poate realiza pentru planul de afaceri al hotelului wellness prezentat în capitolele anterioare!

Soluție posibilă:

Sinteza managerială

Hotelul Comfort Wellness**** este unul dintre cele mai frumoase și exigente hoteluri din zona Lacului Techirghiol. Clădirea captivantă, care nu este lipsită nici de soluții arhitecturale unice, este situat la 5 km de Eforie Nord. Plăcerea oferită de cele 56 de camere mari, prevăzute cu tot confortul, cu aer condiționat, este întregită de un centru de prestări de servicii complex. Folosind creativ încăperile, având angajați atenți și oferind servicii excepționale, hotelul poate asigura ca zilele petrecute aici să fie utile și memorabile. Detașând oaspeții de atmosfera monotonă a conferințelor, perfecționărilor profesionale, conferă noi dimensiuni legăturilor date de relațiile de muncă, respectiv apartenență profesională. Organizarea și derularea perfectă a programelor este asigurată de o echipă înalt calificată, experimentată, care cunoaște foarte bine elementele programului. Hotelul Comfort Wellness**** poate fi locație excepțională pentru organizarea de expoziții profesionale și prezentări de mărfuri. Ținând cont de posibilități, după cunoașterea concepției clienților în hotel se poate desfășura orice fel de program de timp liber. Garanția stării de bine a oaspeților o constituie conducerea familială caracterizată de ospitalitate, precum și cei 25 de ani de experiență gastronomică și turistică. Hotelul, beneficiind de avantajele sale în concurență, dorește să desfășoare activitate profitabilă și să-și lărgască gama de servicii în domeniul turismului de să-nătate și cel afacerial. Pentru realizarea acestui obiectiv este necesară o investiție de circa 50-60 de milioane de lei, din care

mare parte vor fi acoperiți din resurse proprii. Avantajul achiziționării de credit este acela că hotelul va avea lichidități și în perioada următoare, datorită capitalului investit. În vederea realizării obiectivelor propuse întreprinderea va desfășura o activitate de marketing însemnată. În luna imediat premergătoare deschiderii, va cheltui 0,6 milioane de lei pe reclame în diferite organe ale mass media, și își continuă campania intensă timp de jumătate de an. Vor fi întreprinse și alte activități de marketing, nu de genul reclamelor, pentru atragerea și păstrarea clienților.

Prezentul plan de afaceri, precum și analiza, prognoza financiară confirmă că investiția va fi profitabilă după doar 3 luni, iar capitalul investit se va întoarce, deci construcția merită pornită.

Anexe

Este de recomandat ca planul de afaceri „să se dimensioneze astfel încât în el să figureze doar datele, conexiunile planificate și afirmațiile mai importante”. Din acest motiv se întâmplă de multe ori, ca în capitolele planului să se facă referire doar la diferite date fundamentale, informații, analize, documente utilizate. Aceste materiale de fundal sau auxiliare merită să fie anexate la planul de afaceri chiar și pentru simplul motiv că astfel și anexele garantează că planul este bine fundamentat, iar datele furnizate sunt reale.

Trebuie anexate planului de afaceri printre altele următoarele documente:

- documentația diferitelor date, informații ale studiilor de piață,
- ofertele de preț ale principalilor furnizori,
- feedback-urile importante primite de la clienți, distribuitori, subantreprenori,
- precontractele, declarațiile de intenție referitoare la perioada de planificare,
- descrierea detaliată a produsului, specificațiile tehnice, dacă din punct de vedere al planului este important,
- biografia profesională a managementului și/sau proprietarilor,
- fragmentele utilizate din analizele publicate, publicațiile statistice etc., sau referiri exacte la acestea,
- eventuala declarație de confidențialitate (va fi semnată de destinatarul planului).

EXERCIȚII DE AUTOEVALUARE

1. Care este esența și conținutul capitolului de sinteză (recapitulativ) al planului de afaceri?
2. Ce pot conține anexele planului de afaceri?

REZOLVAREA EXERCIȚIILOR DE AUTOEVALUARE

1. Care este esența și conținutul capitolului de sinteză al planului de afaceri?

Esența:

- este instrumentul convingerii, respectiv al informării,
 - aici se vor prezenta pe scurt principalele elemente ale planului, accentuând de ce poate avea succes întreprinderea,
 - nu are ca scop prezentarea detaliată a conexiunilor planificate.
2. Ce pot conține anexele planului de afaceri?

Pot constitui anexe ale planului de afaceri următoarele documente:

- documentația diferitelor date, informații ale studiilor de piață,
- ofertele de preț ale principalilor furnizori,
- feedback-urile importante primite de la clienți, distribuitori, subantreprenori,
- precontractele, declarațiile de intenție referitoare la perioada de planificare,
- dacă din punct de vedere al planului este important, descrierea detaliată a produsului, specificațiile tehnice,
- biografia profesională a managementului și/sau proprietarilor,
- fragmentele utilizate din analizele publicate, publicațiile statistice etc., sau referiri exacte la acestea.
- Pe lângă acestea – și dincolo de observația referitoare la păstrarea confidențialității planului – la planul de afaceri se poate anexa și declarație de confidențialitate, care va fi semnată de destinatarul planului, asumându-și să se păstreze confidențialitatea informațiilor obținute.

BIBLIOGRAFIE RECOMANDATĂ