

PLAN DE AFACERI

Data predării: 11 aprilie 2007

Data prezentării: data ultimului curs din sem. II al anului universitar 2006/2007

Referințe bibliografice: <http://www.postuniversitar.ro/art-planuri-de-afaceri.php>
http://www.animmc.ro/consultanta/contracte_persoane_juridice/

TEMA: Să se redacteze un plan de afaceri prin care să se implementeze un program de inovare.

- ❖ O **AFACERE** reprezintă realizarea intenției unei persoane (fizice sau juridice) de a face/a întreprinde în mod intenționat anumite activități **în scopul obținerii unui profit**.
- ❖ **CE ESTE UN PLAN DE AFACERI?** – O afacere trebuie pregătită, din timp, prin pregătirea unui proiect în care să sintetizezi gândurile și calculele tale. Acest proiect este planul de afaceri.
- ❖ **DE CE ESTE NEVOIE DE UN PLAN DE AFACERI?** – Orice afacere se naște întâi în mintea cuiva și parcurge următoarele etape:
 - Apariția ideii (conceptului) de afacere;
 - Conceperea viziunii asupra afacerii;
 - Elaborarea unei strategii pentru transpunerea în realitate a viziunii;
 - Elaborarea planului de afaceri pentru a aplica strategia.
- ❖ Un plan de afaceri (“business plan”) poate avea ca utilitate **prezentarea firmei sau a ideii/proiectului/afacerii dv.** Acesta poate fi realizat:
 - pentru afaceri **existente**, în vederea prezentării către posibili parteneri sau finanțatori;
 - pentru **afaceri ce urmează a fi lansate** (“startup”), unde o bună planificare a acestora este importantă pentru asigurarea succesului.
- ❖ **CARE ESTE CONȚINUTUL UNUI PLAN DE AFACERI? (vezi Anexa)**
ATENȚIE! Prin tema de proiect vi se solicită să concepeți un plan de afaceri **ce urmează a fi lansată** prin care să se **implementeze un program de inovare**.
 - **Modelul de plan de afaceri din anexă** este un model general și de aceea se referă la dezvoltarea unei afaceri existente
 - Pentru a avea succes, un plan de afaceri trebuie să țină cont de:
 - **profilul** afacerii proiectate,
 - **mediul în care se va efectua** *business*-ul în cauză,
 - **obiectivele afacerii** și
 - **scopul urmărit** în realizarea proiectului.
 - Ca urmare, vă rugăm să considerați că recomandările modelului de plan de afaceri din anexă sunt **orientative, în vederea realizării propriului plan de afaceri**.

- În funcție de cei cărora le este destinat planul de afaceri, acesta poate conține elemente specifice, utile sau solicitate. Totodată, în funcție de împrejurări, anumite secțiuni pot avea o pondere mai mare sau mai mică în importanța planului de afaceri.
 - În funcție de situație anumite capitole pot fi necesare sau nu. În modelul din Anexă ANUMITE SECȚIUNI DE PLAN AU FOST MARCATE PENTRU CA SĂ NU FIE INCLUSE ÎN PLANUL DVS. DE AFACERI.
 - Importanța fiecărui capitol variază în funcție de scopul urmărit și de contextul în care se realizează planul de afaceri.
 - De asemenea, ar trebui să se verifice la partenerul/firma/instituția unde se va prezenta planul de afaceri, cu privire la eventuale cerințe de realizare a planului de afaceri.
- ❖ Un „Plan de afaceri” elaborat în mod realist **poate servi următoarelor scopuri:**
1. – definește scopurile specifice fiecărei etape de dezvoltare, a afacerii, astfel că aceasta să evolueze în direcția dorită;
 2. – poate constitui suport al convorbirilor avute cu experți în diferite etape (finanțatori, ingineri, experți în marketing, etc.);
 3. – oferă partenerilor posibilitatea de a acorda asistența tehnică și economică în deplină concordanță cu cerințele și obiectivele fiecărei etape de evoluție a afacerii;
 4. – evidențiază oportunități previzibile pentru dezvoltarea afacerii și previne crearea unor surprize nedorite de întreprinzători.
- ❖ În lansarea **fabricării și comercializării unui nou produs care înglobează o invenție, succesul rezultă deseori dintr-o corectă planificare a afacerii.**
- ❖ În dezvoltarea planului unei afaceri, **este determinantă o abordare corectă și realistă.**
- ❖ Dacă se dorește, iar întreprinzătorul este dispus și capabil **să-și asume riscurile și responsabilitățile financiare și emoționale** ale unei noi afaceri, atunci acesta trebuie să-și **răspundă în mod cinstit și la următoarele întrebări cheie:**
1. Care sunt mijloacele financiare necesare și de unde se pot obține?
 2. Dezvoltarea afacerii va necesita specialiști cu cunoștințe deosebite care nu vor fi dispuși să participe numai ca simpli angajați?
 3. Întreprinzătorul este dispus să împartă controlul și responsabilitatea conducerii cu alte persoane și în ce limite?
 4. Care va fi soarta afacerii dacă întreprinzătorul devine (temporar sau definitiv) incapabil să o mai conducă?
 5. Care sunt riscurile asumate prin începerea afacerii?
 6. Care sunt formele legale pentru lansarea fabricației și comercializării noului produs.

MODEL DE PLAN DE AFACERI

1. – Numele firmei:
2. – Codul unic de înregistrare:
3. – Forma juridică de constituire:
4. – Activitatea principală a societății și codul CAEN al activității principale:

5. – Natura capitalului social:

Natura capitalului social (%)	Public	Privat
Român		
Străin		

6. – Valoarea capitalului:
7. – Adresa, telefon/fax, e-mail:
8. – Persoana de contact:
9. – Conturi bancare deschise la:

- 10.– Asociați, acționari principali:

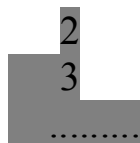
Nr.crt.	Numele și prenumele	Adresa (sediul)	Ponderea în capital social (%)
1			
2			
.			
.			
n			

A. – VIZIUNE, STRATEGIE

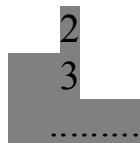
În acest capitol încercați să răspundeți la următoarele întrebări:

- Care este esența afacerii? Ce produse, servicii, activități vor genera bani și profit, vor asigura creșterea competitivității?

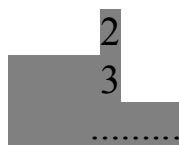
- Produsul 1



- Serviciul 1



- Activitatea 1



- Cine vor fi clienții Dvs.?

- Persoane
- Firme
- Bugetul statului

Nr. crt.	Clienți/grupe de clienți	Anul 1		Anul 2		Anul 3		Anul 4		Anul 5	
		Mii EURO	%	Mii EURO	%	Mii EURO	%	Mii EURO	%	Mii EURO	%
1											
2											
.											
.											
n											
Total cifră de afaceri			100		100		100		100		100

- Unde vreți să ajungeți într-un interval de 5 ani? Fixați-vă obiective cuantificabile!

- La ce cifră de afaceri/profit?
- La ce număr de angajați?

Nr. crt.	Obiective (Indicatori țintă)	U.M.	Anul 1	Anul 2	Anul 3	Anul 4	Anul 5
1	Cifra de afaceri	Mii EURO					
2	Din care export	Mii EURO					
3	Profit	Mii EURO					
4	Nr. de salariați	Nr. persoane					

- Care sunt „**punctele tari**” care vă determină să credeți că veți avea succes?
 - Caracteristici tehnice ale noului produs generatoare de avantaje;
 - Cunoștințe tehnologice;
 - Cunoștințe de piață;
 - Capital;
 - Relații;
 - Capacitate de muncă înalt calificată.
- Care sunt „**punctele slabe**” cu care credeți că vă veți confrunța și ce măsuri veți adopta pentru a diminua până la anularea efectelor nedorite?

„Puncte slabe”	Măsuri adoptate
Cunoștințe tehnologice	
Cunoștințe de piață	
Lipsă personal calificat	
Lipsă echipament tehnologic specific	
Concurență competitivă	
Apariție preconizată a unei concurențe	

- Ce oportunități vă va favoriza?
- Ce amenințări pot apare care să frâneze dezvoltarea afacerii?

B. – ISTORIC , MANAGEMENT, RESURSE UMANE, ACTIVITATE CURENTĂ

B.1. – ISTORIC

- Cum a apărut ideea de afacere?
- Care au fost principalele etape de dezvoltare până în prezent?
- Ce activități generează astăzi profitul firmei și care sunt sursele de dezvoltare?

B.2. – MANAGEMENT, RESURSE UMANE

❖ MANAGEMENT

O scurtă prezentare a echipelor/oamenilor/departamentelor din noua firmă, a modului de organizare și a echipei de management.

Managementul unei organizații este determinant pentru evoluția acesteia.

Nominalizați principalele persoane – viitori manageri:

Numele și prenumele	Funcția	Studii/specializări/experiență

Atașați un curriculum vitae pentru fiecare persoană relevantă din conducere.

❖ PERSONAL

De ce personal dispuneți la data prezentului plan? Detaliere pe activități.

Încercați să evidențiați modul în care cunoștințele/specializările/experiența fiecărei persoane (echipă) sau manager va influența, în sens pozitiv, evoluția firmei.

ACTIVITATEA	Număr de salariați
Activitatea 1	
Activitatea 2	
.....	
Activitatea n	
TOTAL	

Dacă considerați că este cazul, atașați organigrama.

B.3. – ACTIVITATEA CURENTĂ

Acest capitol al planului de afaceri cuprinde:

- descrierea și evidențierea calitatilor (puncte forte) ale produselor/serviciilor dv.
- evidențierea anumitor calități/avantaje față de produselor/serviciilor competiției
- îmbunătățiri planificate ale produselor/serviciilor dv.
viitoare noi produse/servicii planificate

1. Produsele/serviciile actuale: (Descrieți tipul noilor produse/servicii, caracteristicile acestora, precum și avantajele generate de aceste caracteristici, procentul din cifra de afaceri, niveluri de prețuri).

Produs	Caracteristici tehnice noi	Avantaje generate de aceste caracteristici	Pondere în vânzările totale	Nivel de prețuri
Produs 1				
Produs 2				
.....				
Produs n				

2. Principalii furnizori de materii prime și materiale:

FURNIZORI		Forma de proprietate	Valoarea anuală a achizițiilor (mii lei)
Materie primă/produs (serviciu)	1		
Materie primă/produs (serviciu)	2		
Materie primă/produs (serviciu)	n		

Pondere materii prime importate % în total materii prime

3. Descrierea sumară a procesului tehnologic actual

--

4. Date tehnice cu privire la principalele mașini, utilaje și mijloace de transport aflate în proprietatea agentului economic.

Mijloc fix	Caracteristici tehnice	An fabricație	Valoare de piață estimată

5. Imobile existente

Denumire	Destinație	Proprietate		Închiriate	
		Valoare	Ipoteci	Valoare chirie	Perioada de închiriere

C. – ANALIZA PIETII

În acest capitol din planul de afaceri se va realiza o prezentare a pieței de desfacere a produselor și serviciilor dv.

Se va avea în vedere:

- numărul clienților existenți și potentiali;
- mărimea pieței de desfacere;
- o eventuală segmentare a pieței;
- concurența existentă pe piață (eventual informații cu privire la cota acesteia de piață);
- în cazul detinerii de informații cu privire la o eventuală tendință și evoluție a pieței, o prezentare succintă a acestor informații este benefică ;
- sumare ale eventualelor studii de piață disponibile ;

CI.- PIAȚA ACTUALĂ

1. – Principalii clienți

	Vânzări pe (principalii) clienți Mii EURO	(Grupe de) produse/servicii, Mii EURO					TOTAL	
		Produs 1	Produs 2	Produs 3	Produs 4	Produs 5	Mii EURO	%
Clienți interni	1							
	2							
	3							
	Total piață internă							
Clienți externi	1							
	2							
	3							
	Total export							
Total intern + export								

2. - Principalii concurenți

Nr crt	Produs/serviciu oferit pieței	Firma concurentă	
		Denumirea firmei/ firmelor	Ponderea pe piață%
1			
2			
3			
4			
5			
6			

3. – Poziția produselor/serviciilor societății pe piață comparativ cu cele ale concurenței

Descrieți strategia de abordare/introducere a noilor produse/servicii pe piață și modalitățile de punere în practică a acestora (sau de mentinere/îmbunătățire a cotei de piață în cazul unor produse/servicii existente). (Descrieți principalele avantaje/dezavantaje ale produselor/serviciilor d-voastră comparativ cu cele oferite de concurență.)

C2. – DATE PRIVIND PIAȚA ȘI PROMOVAREA NOULUI PRODUS/SERVICIU

1. – Clienți potențiali:

(Descrieți ce strategii de marketing ați gândit să aplicați, cum ați identificat clienții potențiali, cum veți extinde piața sau identifica noi piețe, etc.).

Anul 1

	Vânzări pe (principalii) clienți Mii EURO	(Grupe de) produse/servicii, Mii EURO					TOTAL	
		Produs 1	Produs 2	Produs 3	Produs 4	Produs 5	Mii EURO	%
Clienți interni	1							
	2							
	3							
	Total piață internă							
Clienți externi	1							
	2							
	3							
	Total export							
Total intern + export								

.....
Anul 5

Se pot atașa și studii de cercetare de piață sau statistici la care se face referire, precum și cereri de ofertă/pre-contracte de la potențiali clienți).

2. – Concurenți potențiali:

Anul 1

Nr crt	Produs/serviciu oferit pieței	Firme concurente în condițiile lansării pe piață a noilor produse/servicii	
		Denumirea firmei/ firmelor	Ponderea pe piață%

1			
2			
.....			
n			

3. – Principalele avantaje ale noilor produse/servicii oferite:

De ex.: Raportul calitate/preț; Servicii post-vânzare etc.

Alte avantaje

4. – Reacția previzibilă a concurenței la apariția de noi oferte pe piață:

5. – Cum se va realiza desfacerea produselor:

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

6. Activități de promovare a vânzărilor

De ex.: Publicitate; Lansare oficială; Pliante; Broșuri; Plata în rate etc.

(Descrieți care este strategia de promovare pentru lansarea produselor/serviciilor și după aceea estimați costurile anuale de promovare).

Cheltuieli pentru promovarea produselor/serviciilor pe categorii de cheltuieli (mii EURO)	Anul 1	Anul 2	Anul 3	Anul 4	Anul 5
TOTAL CHELTUIELI					

7. Care va fi lanțul de distribuție al noilor produse?

D. – ANALIZA COSTURILOR DE OPERARE

(După implementarea investiției)

1. – Produsele noi

(Descrieți tipul de produse/servicii și procentul din total vânzări, preț vânzare)

Produs/serviciu	Pondere în total vânzări	Preț vânzare
Produs/serviciu 1		
Produs/serviciu 2		
.....		
Produs/serviciu n		
Produs/serviciu nou 1		
Produs/serviciu nou 2		

2. – Principali furnizori de materii prime

Furnizori	Forma de proprietate	Preț pe produs	Valoarea anuală a achizițiilor
Materie primă/serviciu			
Materie primă/serviciu			
Materie primă/serviciu			

(Descrieți cum v-ați propus să faceți aprovizionarea, cum se va asigura transportul, etc.)

Se pot anexa oferte de la furnizorii de materii prime

3. – Descrierea pe scurt a procesului tehnologic

(Descrieți pe scurt procesul tehnologic și, dacă este cazul, îmbunătățirea adusă prin proiectul de investiții).

3.1. – Impactul asupra mediului

(Descrieți cum poate proiectul afecta mediul și ce soluții ați preconizat să întreprindeți pentru eliminarea acestor defecțiuni)

(Dacă s-a elaborat se poate atașa și un studiu de impact asupra mediului)

4. – Cheltuieli anuale de producție

(Detaliați cheltuielile directe și indirecte anuale ale activității de producție ce se va desfășura în urma implementării proiectului la capacitate maximă)

Cheltuieli de producție directe	Suma	%
Materii prime		
Materii auxiliare		
Manoperă directă (salarii +taxe și contribuții sociale)		
Energie, alte utilități		
Subansamble		
Servicii și lucrări subcontractate		
Alte cheltuieli directe		
TOTAL		

Cheltuieli de producție indirecte	Suma	%
Administrație/Management		
Cheltuieli de birou/Secretariat		
Cheltuieli de transport		
Cheltuieli de pază		
Cheltuieli de protecția muncii și a mediului		
Alte cheltuieli indirecte		
TOTAL		

5. – Venituri anuale preconizate

(Detaliați volumul vânzărilor anuale pentru fiecare categorie de produse/servicii oferite prin implementarea proiectului la capacitatea maximă a echipamentelor)

Vânzări la capacitate maximă	Sumă (mii EURO)
Produs 1	
Produs 2	
.....	
Produs n	
Serviciu 1	
Serviciu 2	
.....	
Serviciu n	
TOTAL	

E. – INVESTITII NECESARE

1. – Descrierea investiției propuse în contextul procesului tehnologic descris anterior

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

(Se pot anexa oferte de la principalii furnizori, precum și proiectul, autorizațiile și avizele necesare, după caz)

2. – Modul de asigurare cu utilități

(Detaliați unde va fi implementat proiectul, adresa, descrierea spațiului și cum sunt asigurate utilitățile necesare)

Activitate	Durata de implementare			
	Luna 1	Luna 2	Luna n

4. – Modificările necesare a fi efectuate în echipamente, în clădiri existente

--

5. Modificările necesare a fi operate în structura și numărul personalului angajat

--

F. - PROIECTII FINANCIARE

În anumite cazuri, acest capitol este cel mai important din cadrul unui plan de afaceri. De exemplu în cazul încercării obținerii de fonduri de la diverse organisme/instituții naționale, europene și internaționale, o atenție sporită se va acorda acestui capitol al planului de afaceri.

Multe instituții/organisme au cerințe proprii și exacte cu privire la informațiile pe care se așteaptă să le regăsească în acest capitol. De multe ori acestea furnizează și modele (template-uri) pentru acest capitol (câteodată chiar exemple/modele de planuri de afaceri).

În acest capitol se pot încadra informații cum ar fi:

- informații din diverse raportări contabile;
- cash-flow-uri (fluxuri monetare) lunare/anuale;
- estimări ale vânzărilor/veniturilor/cheltuielilor viitoare (important cu precădere în cazul start-up urilor – afacerilor de început)

1. - Indicatori economici ai situației trecute

	Anul		
	N-2	N-1	N
Rata curentă a lichidității			
Rata rapidă a lichidității			
Rata de recuperare a creanțelor			
Rata profitului			
Rata solvabilității			

(Pot fi atașate bilanțurile contabile pe ultimii trei ani și pe ultimul trimestru).

2. – Plan de finanțare de investiții

	SUMA	Pondere %
Credite bancare		
Capital propriu		
Alte surse		
TOTAL		

3. – În cadrul planului de afaceri este recomandabil să se prezinte:

3.1. – Proiecții financiare ale fluxului de numerar (se prezintă mai jos un model realizat în conformitate cu Standardele Românești de Contabilitate)

		N-2	N-1	N	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
Fluxuri de numerar din activități de exploatare	Încasările în numerar din vânzările de bunuri și prestare de servicii								
	Încasările în numerar provenite din redevențe, onorarii, comisioane și alte venituri								
	Plățile în numerar către furnizori de bunuri și servicii								
	Plățile în numerar către și în numele angajaților								
	Plățile în numerar sau restituiri de impozit pe profit								
Fluxuri de numerar din activități de	Plățile în numerar pentru achiziționarea de terenuri și mijloace fixe, active necorporale și alte active pe termen lung								
	Încasările de numerar din vânzările de clădiri, instalații și echipamente, active necorporale și alte active pe termen lung								
	Plățile în numerar pentru achiziția de instrumente de capital propriu și de creanță ale altor întreprinderi								
	Încasările în numerar din vânzările de instrumente de capital propriu și de creanță ale altor întreprinderi								
	Avansurile în numerar și împrumuturile efectuate către alte părți								
	Încasările în numerar din rambursarea avansurilor și împrumuturilor efectuate către alte părți								

3.2. – Proiecții financiare integrate ale Bilanțului, Contului de Profit și Pierdere și ale Fluxului de Numerar

(Modelul Băncii Europene pentru Reconstrucție și Dezvoltare-BERD, realizat în conformitate cu normele contabile International Accounting Standards – IAS)

A. – Bilanț simplificat

Mii EURO	ACTUAL			PROIECȚII				
	N-2	N-1	N	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
ACTIVE								
Active circulante								
Numerar existent la începutul perioadei								
Numerar generat de activitatea de exploatare								
Creanțe								
Stocuri								
Alte active circulante								
Total active circulante								
Active fixe nete financiare necorporale								
Total active fixe								
TOTAL ACTIVE								
CAPITAL ȘI DATORII								
Datorii curente								
Descoperiri de cont la începutul perioadei								
Credite pe termen scurt								
Furnizori								
Alte datorii								
TOTAL DATORII CURENTE								
Datorii pe termen lung Credite pe termen lung								
Total credite pe termen lung								
Alte datorii pe termen lung și provizioane								
TOTAL DATORII								
CAPITALURI								
Capital social								
Profit repartizat în cursul anului								
Profituri repartizate în anii anteriori								
TOTAL CAPITALURI								
TOTAL CAPITALURI ȘI DATORII								

B.- Cont de profit și pierdere

Mii EURO	ACTUAL			PROIECȚII				
	N-2	N-1	N	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
VÂNZĂRI								
Interne								
Export								
TOTAL VÂNZĂRI								
COSTURI ȘI CHELTUIELI								
Costul bunurilor vândute								
▪ Materii prime și materiale								
▪ Combustibili și energie								
▪ Servicii subcontractate								
▪ Altele								
▪ Salarii, prime și contribuții								
COSTUL TOTAL AL BUNURILOR VÂNDUTE								
COSTURI ADMINISTRATIVE ȘI DE DESFACERE								
AMORTIZARE								
Amortizare Totală								
Venituri/Costuri nete din dobânzi								
Total venituri/Costuri nete din dobânzi								
TOTAL COSTRURI DE EXPLOATARE								
Profit/Pierdere din activitatea extraordinară								
TOTAL PROFIT/PIERDERE EXTRAORDINARĂ								
VENIT NET ÎNAINTE DE IMPOZITARE								
IMPOZITUL PE PROFIT								
PROFIT NET								
Dividente plătite								
PROFIT REPARTIZAT								

C. Situația simplificată a fluxului de numerar

Mii EURO	ACTUAL			PROIECȚII				
	N-2	N-1	N	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
SURSE								
Din activitatea de exploatare								
Profituri repartizate								
Amortizare								
Numerar din activitatea								
▪ de exploatare								
▪ financiară								
Profit din activitatea financiară								
Numerar din alte surse								
Numerar din vânzarea de active								
Injecții de capital								
TOTAL SURSE								
UTILIZĂRI								
Activități de investiții								
Investiții totale								
Din activități financiare								
Pierdere din activitatea financiară								
Creșteri ale capitalului de lucru								
TOTAL UTILIZĂRI								
Surplusu/Deficitul anual de numerar								
SURPLUS/DEFICIT CUMULAT								

3.3. – În continuare pe baza proiecțiilor financiare de mai sus, este necesar să se realizeze:

- O analiză a *fluxului de numerar actualizat* cu calcularea *valorii actualizate nete* și a *ratei interne de rentabilitate* ;
- O analiză a *pragului de rentabilitate*;
- Un flux de numerar detaliat lunar/săptămânal, pe termen scurt, pentru primele luni după începerea investiției;
- O analiză de senzitivitate.

.....