



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Creșterea calității programelor de studii universitare prin formarea resursei umane și promovarea culturii antreprenoriale în rândul studenților – ProForm

POCU/379/6/21, cod MySMIS - 124981

Ghid pentru întocmirea unui plan de afaceri

- Pentru uzul studenților din Grupul Țintă al proiectului -

1. Planul de afaceri	1.1 Ce este și la ce folosește un plan de afaceri?
	1.2 Când este necesar un plan de afaceri?
2. Etapele întocmirii unui plan de afaceri	2.1 Colectarea informațiilor
	2.2 Stabilirea structurii planului de afaceri
	2.3 Conținutul planului de afaceri
3. Sfaturi pentru elaborarea unui plan de afaceri	

1. Planul de afaceri

Planul de afaceri este o prezentare concisă și cuprinzătoare a afacerii!

1.1 Ce este și la ce folosește un plan de afaceri?

Succesul unei afaceri depinde de *planificarea* riguroasă a acesteia. Cu un plan detaliat și minuțios, există o șansă de reușită. Cu un plan neglijent și mai puțin detaliat șansele de reușită scad și ele. Pentru a crește șansele de reușită, orice antreprenor trebuie să-și planifice afacerea!

7 pași pentru planificarea afacerii

1. La început, răspundeți întrebărilor următoare: Ce planific? De ce planific?
2. Analizați situația actuală: Unde mă aflu?
3. Analizați mediul exterior: Ce se întâmplă în jur?
4. Proiectați viitorul: Ce mă ajută? Ce mă încurcă?
5. Faceți planuri: Ce îmi trebuie?
6. Faceți calcule: Cât vând? Cui vând?
7. Finalizați planurile !

Planul de afaceri este **util**:

- **Antreprenorului** – cel care dorește să înceapă o afacere pe cont propriu
- **Investitorului** – cel care contribuie cu resurse financiare în afacere, fără a se implica în administrarea acesteia
- **Finanțatorului** – cel care acordă finanțarea planului de afaceri
- **Decidentului** – cel de a cărui aprobare depinde demararea afacerii

1.2 Când este necesar un plan de afaceri?

Planul de afaceri prezintă imaginea actuală a afacerii, obiectivele propuse pe termen mediu și lung, și demonstrează în detaliu modalitățile de atingere a acestora.

Planul de afaceri reprezintă harta întreprinzătorului menită să îl ajute să își atingă obiectivele, și să îi ofere repere constante pentru a vedea dacă se îndreaptă în direcția corectă.

1. Impune autodisciplina antreprenorului.

- rezumă liniile directoare după care își desfășoară activitatea
- îl obligă pe antreprenor să gândească planurile și perspectivele pe termen lung ale companiei.
- îi impune planificarea detaliată a afacerii și anticiparea problemelor care se pot ivi în fiecare etapă.
- menține atenția antreprenorului îndreptată asupra obiectivelor majore

Planul de afaceri are o **utilitate internă** (instrument de lucru pentru antreprenor) și **externă** (pentru obținerea unei finanțări sau pentru un parteneriat).

2. Îi convinge pe alții să investească în afacere.

- Primul investitor este chiar antreprenorul. Planul de afaceri trebuie să-l convingă să investească timp, efort și resurse!
- Dacă afacerea are nevoie de surse de finanțare, planul de afaceri trebuie să-i convingă pe bancheri sau finanțatorii externi să susțină cu resurse



Ce planific?

.....

.....

.....

.....

2 situații în care antreprenorii trebuie să întocmească un plan de afaceri:

Planul de afaceri este necesar când:

- ✓ Începeți o afacere
- ✓ Aveți nevoie de un credit bancar
- ✓ Când vreți să atrageți investitori

La demararea unei afaceri

- pentru a evalua obiectiv oportunitatea afacerii,
- pentru a stabili un plan de acțiune și un instrument de gestiune.

Planificarea detaliată a afacerii se face pentru evaluarea situației actuale, analiza perspectivelor și estimarea riscurilor posibile. Astfel, antreprenorul își poate stabili din timp căile și mijloacele de atingere a scopului vizat.

Pentru a obține un credit bancar

- Prezentarea afacerii este o condiție obligatorie a oricărei instituții financiare care are posibilitatea, înainte de a oferi împrumutul solicitat, să evalueze perspectivele dezvoltării afacerii, precum și șansele recuperării fără probleme a sumei împrumutate;

Pentru a atrage fonduri de finanțare

- orice investitor, pentru a decide dacă este profitabil să-și plaseze banii într-o afacere, va analiza ideea de afaceri sau situația firmei în care investește.

De ce planific?



1.3 Avantajele elaborării unui Plan de afaceri

Realizarea planului de afaceri are câteva **avantaje**:

- permite *evitarea multor greșeli* cauzate de lipsa de informare (cunoașterea insuficientă a concurenților sau clienților, cunoașterea insuficientă a unor concepte economice sau tehnice implicate în activitate);
- prin planificarea detaliată a veniturilor și cheltuielilor, *reduce semnificativ riscul apariției problemelor cu fluxul de numerar*, una din cauzele principale de eșec în primele etape de funcționare ale noilor afaceri;
- permite selectarea celor mai avantajoase surse de finanțare;
- crește credibilitatea întreprinzătorului în fața investitorilor și partenerilor de afacere;
- întărește abilitățile de planificare ale antreprenorului, care va fi mai bine pregătit și capabil să se adapteze mai rapid la schimbări.

Greșeli frecvente în întocmirea unui Plan de afaceri

Mulți antreprenori fac următoarele **greșeli** în întocmirea planurilor de afaceri:

- antreprenorul este mult prea optimist; veniturile planificate sunt prea mari în raport cu realitatea și multe riscuri sunt trecute cu vederea;
- investiția este supradimensionată față de 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.

2. Etapele întocmirii planului de afaceri

Întocmirea Planului de afaceri presupune parcurgerea următoarelor etape:

- Colectarea informației
- Stabilirea structurii planului
- Redactarea Planului de afaceri

2.1 Colectarea informațiilor pentru întocmirea planului de afaceri

Valoarea Planului de afaceri este determinată, în mare măsură, de calitatea și exactitatea informației inclusă în el și de fundamentarea propunerilor pe care se bazează. De aceea, un rol important revine procesului de colectare a informației.

Principalele **surse de informații** sunt:

Surse interne

- Documente financiar contabile: Bilanțul contabil, Contul de profit și pierdere, Balanțe contabile, Raportul privind Fluxul de numerar
- Informații privind capacitatea de producție
- Situația vânzărilor
- Situația creanțelor
- Situația datoriilor: credite și leasing-uri în derulare, împrumutări din partea asociaților
- Clienții proprii

Surse externe

- Informații statistice (anuale și buletine statistice)
- Studii privind piața produselor/ serviciilor
- Legislația națională și europeană
- Ghiduri și cataloage
- Oferte pentru echipamentele ce se doresc a fi achiziționate
- Internet
- Clienții potențiali
- Furnizorii

2.2 Stabilirea structurii planului de afaceri

Planul trebuie să fie adecvat naturii afacerii inițiate. Valoarea unui plan de afaceri este dată și de modul de prezentare (bine scris, organizat, ilustrat dacă e nevoie, etc.) și fundamentarea acestuia.

Nu există o structură fixă a planului de afaceri, aceasta poate varia în funcție de cerințele informaționale cărora trebuie să le răspundă planul de afaceri - de exemplu, 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;
- *amplizarea proiectului* de afaceri.

Există însă câteva elemente de bază care se regăsesc în majoritatea planurilor de afaceri:

- *scurtă prezentare a firmei*;
- *descrierea activității curente a firmei*;
- *descrierea investițiilor care se doresc a fi realizate*;
- *descrierea produsului sau serviciului său și a pieței căreia i se adresează*;
- *descrierea strategiei de vânzări*;
- *descrierea concurenței*;
- *diverse proiecții financiare*.

Model nr. 1: Plan de afaceri pentru înființarea unei afaceri

Coperta

Titlu

Informații de contact

Cuprins

Rezumat (1,5 pg.)

Descrierea ideii de afacerii

Viziune. Strategie. Obiective

Ideea de afaceri

Prezentarea produselor / serviciilor oferite

Echipa de management

Experiența antreprenorului

Experiența membrilor cheie ai echipei de proiect

Analiza mediului extern

Oportunități și amenințări ale mediului extern

Analiza potențialilor clienți

Analiza concurenței

Strategia de marketing

Strategia de produs

Strategia de preț

Strategia de distribuție

Strategia de promovare

Analiza financiară

Bugetul de investiții

Previziunea veniturilor

Previziunea cheltuielilor

Previziunea fluxurilor de numerar

Indicatori financiari

Concluzii+Anexe

Documente administrative

Avize

Model nr. 2: Plan de afaceri pentru dezvoltarea unei afaceri deja existente

Coperta

Titlu
Informații de contact

Cuprins

Rezumat

Prezentarea afacerii curente

Date generale ale firmei
Viziune. Strategie.
Scurt istoric
Prezentarea produselor / serviciilor oferite în prezent

Descrierea ideii de afacerii

Obiective.
Idea de afaceri

Echipa de management

Experiența antreprenorului
Experiența membrilor cheie ai echipei de proiect

Analiza mediului extern

Oportunități și amenințări ale mediului extern
Analiza potențialilor clienți
Analiza concurenței

Strategia de marketing

Strategia de produs
Strategia de preț
Strategia de distribuție
Strategia de promovare

Analiza financiară

Bugetul de investiții
Previziunea veniturilor
Previziunea cheltuielilor
Previziunea fluxurilor de numerar
Indicatori financiari

Concluzii Anexe

Documente administrative
Avize și autorizații

2.3 Conținutul planului de afaceri

Deși nu există o structură unică a Planului de afaceri, acesta trebuie să fie bine organizat și să conțină elementele esențiale pe care cititorul se așteaptă să le găsească. Așadar, gândiți-vă permanent la cititor (finanțator) atunci când elaborați un plan de afaceri!

1. Coperta

Trebuie să conțină informații privind:

- Denumirea investiției
- Denumirea completă a societății
- Adresa sediului social
- Locația investiției
- Persoana de contact, cu datele de contact ale acesteia: nr. de telefon, fax, email
- Data întocmirii planului de afaceri (luna, anul)

Extinderea activității
Salonului de
înfumusețare „A”, din
comuna B, județul Bacău

Infomații de contact:

SC A.... SRL

Nume și prenume
administrator

Tel/Fax:

Email:

Ianuarie 2021

2. Cuprins

Cuprinsul include denumirea capitolelor din cadrul Planul de afaceri, cu indicarea paginilor la care se afla acestea. Scopul său este ca cititorul să ajungă mai rapid la informații care îl interesează.

3. Rezumat (*Vorbiți despre ceea ce veți prezenta!*)

Rezumatul trebuie să conțină, într-o formă succintă, în max 1,5 pagini, 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.

La începutul elaborării planului de afaceri, trebuie pregătită o structură a rezumatului, dar finalizarea acestuia se face, de obicei, după elaborarea celorlalte secțiuni și reflectă esența planului. Este important să fie scris astfel încât să trezească interesul potențialului investitor în continuarea lecturii și în dorința de a se întâlni cu cel care a prezentat proiectul.

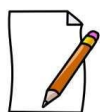
4. Prezentarea afacerii curente

În acest capitol, vor trebui prezentate:

- Scurt istoric al firmei și rezultatele sale;
- Activitatea desfășurată până în prezent, care include o prezentare a produselor /

- serviciilor oferite (enumerare, caracteristici, rentabilitate, avantaje competitive);
- Locul în care se desfășoară activitatea și implicațiile acestei locații (ex. Infrastructura publică, utilități, forța de muncă etc.).
- Principali furnizori de materii prime și materiale (enumerare, ponderea fiecăruia, localizarea geografică)
- Dotările cu mașini, utilaje, mijloace de transport, imobilele deținute (în proprietatea firmei sau sunt numai închiriate / obținute prin leasing).
- Prezentarea clienților actuali (% în totalul vânzărilor, localizare geografică etc.).
- Principali concurenți (enumerare, ponderea lor pe piață și poziția firmei față de aceștia, explicații ale acestei situații).

Activitatea curentă, pe scurt



5. Descrierea ideii de afaceri

Planul de afaceri trebuie să demonstreze că inițiatorul proiectului are o idee clară asupra a ceea ce își propune să realizeze. Un finanțator care citește un plan de afaceri trebuie să vadă care sunt scopurile afacerii și care sunt obiectivele în următoarele luni sau în următorii ani.

Prezentarea ideii de afaceri trebuie să conțină date referitoare la:

- Produsele / serviciile oferite;
- Elementul de noutate / Oportunitatea ideii;
- Localizarea investiției;
- Obiectul investiției: prezentarea lucrărilor de construcții, a echipamentelor și dotărilor propuse a fi achiziționate prin proiect;
- Modul de realizare a investiției (în regie/în antrepriză).

Descrierea investiției inclusă în planul de afaceri trebuie să cuprindă datele esențiale, evitând însă aspectele prea tehnice. Documentația detaliată poate fi anexată la plan (se pot anexa proiecte, avize, oferte ale furnizorilor de utilaje etc).

În cazul în care este vorba de o activitate de producție, va trebui să dați și detalii în legătură cu *procesul tehnologic*:

- etapele principale ale procesului tehnologic, timpul necesar fiecărei etape;
- cerințe privind aprovizionarea cu materii prime și materiale, calitatea și prețul acestora;
- necesarul de utilaje;
- asigurarea cu utilități;
- organizarea producției, servicii anexe;
- impactul asupra mediului (eventual studiu de impact).

E bine să evitați aspectele prea tehnice sau detaliile inutile. Totuși, cei care citesc planul de afaceri trebuie să înțeleagă ideile principale ale afacerii.

6. Echipa de management

Finanțatorul planului de afaceri trebuie să fie convins că afacerea este pe mâini bune, adică va fi gestionată de o echipă de profesioniști. Această secțiune trebuie să puncteze următoarele informații:

- *Conducerea firmei*: responsabilități, pregătire, experiență/ locuri de muncă anterioare (Se pot anexa și CV-urile persoanelor-cheie în implementarea proiectului).
- Prezentarea conducerii firmei / inițiatorilor afacerii este necesară mai ales în cazul noilor afaceri. *Contribuția proprietarilor/ managerilor la capitalul firmei*.
- O participare importantă poate fi interpretată ca un semn clar al interesului și implicării proprietarilor în afacere, ceea ce reprezintă una din cheile succesului acesteia.
- *Numărul de salariați existenți*. Se poate face o detaliere pe domenii de activitate (de exemplu personal direct productiv/ personal administrativ), pe niveluri de pregătire profesională etc. Ca o anexă suplimentară, poate fi prezentată organigrama firmei.

7. Analiza mediului extern

Este important să înțelegeți faptul că firma dumneavoastră este parte dintr-un sistem, este o componentă a mediului extern, în care intră cumpărătorii, furnizorii de materii prime și materiale, concurenții, partenerii de afaceri, finanțatorii, statul, etc. Pentru că nu puteți funcționa în afara acestui mediu, este important ca, pentru înființarea unei afaceri sau dezvoltarea uneia existente, acest mediu să fie analizat cu atenție.

3 Pași pentru analiza mediului extern:

1. *Documentarea;*
2. *Analiza clientului și înțelegerea nevoilor sale;*
3. *Alegerea poziției pe piață;*
4. *Analiza concurenței.*

1. Documentarea

Pentru a avea succes într-o afacere, trebuie să vă documentați în permanență și să fiți atent la noutățile din mediul înconjurător. Documentarea nu se face numai citind cărți sau diverse studii. Dacă aflați, de exemplu, că o firmă importantă din domeniu intenționează să se extindă pe piața pe care v-ați propus să o acoperiți, s-ar putea să vă modificați strategia.

2. Analiza clientului și înțelegerea nevoilor lui!

O afacere nouă pornește de la identificarea unei nevoi. Ideea de afaceri trebuie să reprezinte o soluție la o problemă pe care alte firme nu au abordat-o sau nu au tratat-o suficient. Piața reprezintă, de fapt, toți cumpărătorii actuali și potențiali ai produselor sau serviciilor pe care le oferiți.

Analiza pieței începe cu analiza clienților actuali.

Cine va cumpăra de la dv?



Cine sunt ei? Când cumpără? De ce cumpără?

Ce preferințe au?

O analiză atentă a clienților, vă permite să oferiți produse sau servicii de care aceștia au cu adevărat nevoie și pe care le vor cumpăra de mai multe ori.

3. Alegerea poziției pe piață!

Este clar că nu vă veți putea adresa tuturor potențialilor cumpărători cu produsele / serviciile pe care le oferiți. De aceea este important ca, din totalitatea celor care ar putea cumpăra de la dumneavoastră, să identificați câteva categorii care au caracteristici comune, denumite *segmente*. Criteriile pe care le alegeți pot fi vârsta, domiciliul, educația, obiceiurile, veniturile. Identificarea acestor segmente este foarte importantă! Prin delimitarea segmentului de piață al firmei determinați și caracteristicile principale ale viitorilor clienți și puteți defini o ofertă clară, personalizată, atractivă pentru acești clienți.

În cazul în care există un număr limitat de cumpărători, această secțiune va cuprinde o prezentare detaliată a acestora cu date referitoare la:

- numele/ denumirea clienților;
- localizarea geografică;
- domeniul de activitate;
- cifra de afaceri;
- mărimea estimată a comenzilor și ponderea în totalul vânzărilor estimate.

În cazul în care există mulți cumpărători (de exemplu, în cazul unui magazin cu amănuntul) datele prezentate vor fi diferite:

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

Cine sunt clienții dvs.?



În cazul în care există mai multe produse/ servicii pe care le oferiți, analiza trebuie făcută pentru clienții fiecărui produs. Planul de afaceri trebuie să prezinte foarte clar căror necesități ale clienților se adresează produsul respectiv și care sunt factorii care îi determină pe clienți să cumpere produsele firmei. În cazul în care firma se orientează spre un segment specific de piață, acesta trebuie clar delimitat.

4. Analiza concurenței

O analiză atentă a concurenței este importantă deoarece vă permite să vă diferențiați oferta astfel încât să creșteți șansele afacerii dumneavoastră:

- o piață ideală este aceea în care nu există concurență. Puteți începe să vindeți cu certitudinea că veți avea mulți cumpărători
- în cazul în care concurentul dumneavoastră a eșuat în afacere, analizați motivele, astfel încât să evitați să faceți aceeași greșeală
- dacă aveți mai mulți concurenți cu afaceri prospere, încercați să vă personalizați oferta, astfel încât să oferiți ceva în plus față de

aceștia

În general, un plan de afaceri trebuie să indice:

- care sunt principalii concurenți, localizarea lor și segmentele de piață pe care le deservește;
- care sunt tipurile de produse/servicii pe care le produc;
- calitatea și prețurile produselor, reducerile de preț oferite clienților, garanții, servicii post-vânzare;
- avantajele competitorilor în ceea ce privește reputația, fidelitatea clienților;
- cum își asigură distribuția.

Cine sunt concurenții dvs.?



Planul de afaceri trebuie să demonstreze că există un segment de piață care poate fi deservit în mod profitabil de către firmă și să arate de ce acesta nu este și nu va fi preluat de către concurenți. Este important de asemenea să previzionați reacția concurenței la apariția/extinderea afacerii dumneavoastră și să prezentați strategia prin care îi veți face față.

8. Strategia de marketing

Strategia de marketing cuprinde principalele acțiuni legate de **produs, preț, promovare și distribuție** care vor atrage și păstra interesul clienților.

Parcurgeți toate întrebările de mai jos, iar răspunsurile la întrebări vor alcătui strategia dumneavoastră de marketing.

Strategia de produs

Analizați atent ceea ce veți vinde. Câte produse/ servicii? Câte game de produse? Care este nivelul calitativ? Care este elementul de noutate? Prin ce sunt diferite față de alte produse/ servicii?

Planul de afaceri trebuie să ofere o descriere suficient de detaliată a produsului/ serviciului firmei, cu indicarea caracteristicilor calitative și a avantajelor.

- În cazul în care este vorba de un produs/ serviciu existent, poate fi prezentată experiența firmei în domeniu, capacitățile de producție existente, competențele tehnice acumulate, performanța în domeniul vânzărilor etc.
- În cazul în care este vorba de un produs/serviciu nou vor fi prezentate avantajele care permit firmei obținerea acestuia și acțiunile care mai trebuie întreprinse până la începerea activității de producție. Existența unui brevet sau a altor drepturi exclusive asupra produsului sau serviciului reprezintă un avantaj pentru firmă și va fi desigur menționată în planul de afaceri. Este esențial să faceți cât mai bine înțelese nevoile consumatorilor cărora le răspunde produsul/serviciul dumneavoastră.



Dacă aveți mai multe produse sau servicii, veți prezenta caracteristicile fiecăruia și ponderea estimată în totalul vânzărilor. Orientarea spre un produs sau un serviciu unic reprezintă un risc, în special în cazul în care piața este îngustă sau preferințele consumatorilor se modifică rapid. În același timp, extinderea în domenii în care nu aveți experiență reprezintă și ea un risc. Un produs sau serviciu ușor de imitat s-ar putea să nu ofere suficientă protecție în fața concurenței.

Diverse documentații cu caracter prea tehnic pot fi anexate la planul de afaceri – sau pot fi preluate în cadrul unui studiu de fezabilitate.


Strategia de preț

Cu ce preț veți vinde produsele/serviciile? Ce reduceri de preț veți aplica? Când veți acorda reduceri? Cum vă propuneți să fidelizați clienții? Ce pachete de produse/ servicii veți oferi?

Alegerea prețului produsului este un aspect extrem de important; multe modele de planuri de afaceri sugerate de finanțatori solicită aprecieri ale prețului produsului în comparație cu cele ale concurenței.

În cazul în care prețul este mai ridicat, trebuie să arătați ce îi va determina pe clienți să cumpere de la dumneavoastră.

Ceea ce contează este rentabilitatea pe care o poate aduce produsul la un anumit nivel de preț. Calitatea și prețul produsului reprezintă aspecte principale care nu pot lipsi din nici un plan de afaceri. Ele sunt esențiale în poziționarea firmei față de clienți și concurență. O calitate inferioară reprezintă un risc crescut de pierdere a clienților în fața concurenților; în același timp, cheltuielile pentru îmbunătățirea produsului nu vor fi recuperate dacă nu corespund percepțiilor clienților. Imaginea despre calitatea produsului poate fi îmbunătățită prin garanțiile sau alte servicii postvânzare oferite.




Strategia de distribuție

Veți vinde direct? Veți apela la distribuitori?

Ce avantaje oferiți distribuitorilor?


Veți prezenta date referitoare la modalitatea de vânzare a produsului/ serviciului (de exemplu, prin magazine proprii, prin mici magazine din zonă sau prin comenzi prin poștă etc.). Pot fi alese mai multe metode, dar orice alegere trebuie justificată.



În cazul în care hotărâți să vindeți produsul prin distribuitori specializați, va trebui să prezentați ponderea fiecăruia, aria geografică/ categoriile de clienți acoperite, contractele/ comenzile deja existente, avantajele pe care le acordați acestora pentru a vă asigura de fidelitatea lor.

Strategia de promovare

Prin ce anume vreți să fie reținute produsele dumneavoastră? Cum vreți să vă promovați? Pentru a întocmi un buget de promovare a vânzărilor, va trebui să vă decideți mai întâi 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.



9. Planul financiar

Oricât de interesantă și de inovatoare este o afacere, un investitor este interesat, în cele din urmă, de aspectele financiare ale afacerii în care se implică. Din acest motiv, trebuie acordată toată atenția documentelor referitoare la aspectele financiare ale afacerii prezentate prin intermediul planului de afaceri (evoluția estimată a veniturilor și cheltuielilor afacerii pentru următoarea perioadă de timp - de regulă următorii câțiva ani, indicatori de rentabilitate etc.).

Bugetul investiției

De foarte multe ori planul de afaceri este necesar la începutul unei noi activități. Și, de cele mai multe ori, o nouă activitate presupune o investiție nouă.

Din acest motiv, în acest capitol trebuie să fundamentați în mod pragmatic, onest și realist investiția.

A diminua sau a ignora aspecte conexe investiției (de ex. infrastructura de utilități) sau de a o supradimensiona nejustificat (introducerea unor echipamente foarte scumpe,

de lux) sunt greșeli frecvente care ridică imediat semne de întrebare (justificate) în mintea acționarilor, partenerilor, finanțatorilor.

Bugetul investiție

Element de cost	Valoare (lei)
...	
...	
...	

Bugetul investiției trebuie să includă:

- *Costuri de investiții*: costul lucrărilor de construcție, inclusiv costul asigurării utilităților (infrastructura, apă, gaz, canalizare etc), costul achiziției de echipamente, utilaje, alte bunuri de capital
- *Alte costuri*: cheltuieli de proiectare și consultanță, cheltuieli pentru probe tehnologice, cheltuieli pentru instruirea personalului, etc

Sursele de finanțare ale afacerii

În această secțiune a Planului de afaceri trebuie identificate și cuantificate cele mai potrivite soluții de finanțare a afacerii.

- Surse proprii:
 - aport al asociaților/acționarilor
 - autofinanțarea din sursele excedentare ale întreprinderii
- Surse atrase:
 - Credite bancare
 - Fonduri nerambursabile.

Avantajele utilizării surselor externe (atruse) pentru finanțarea afacerilor sunt următoarele:

- pot fi utilizate de către companii aflate în faza de dezvoltare când profitul este insuficient pentru finanțarea afacerii;
- costul capitalului este de cele mai multe ori mai redus decât în cazul autofinanțării
- termenul rambursării poate fi extins la perioade de timp mari;
- resursele financiare ce pot fi atrase sunt semnificativ mai mari decât în cazul autofinanțării
- dobânzile plătite în contul finanțării din surse externe sunt deductibile fiscal.

Estimarea veniturilor

Un element cheie al oricărui plan de afaceri îl reprezintă volumul anticipat al vânzărilor. Analiza nevoilor clienților, a caracteristicilor produsului, a dinamicii pieței și a strategiilor concurenților vă vor ajuta în acest sens.

Este important de cunoscut numărul cumpărătorilor potențiali, posibilitatea de a stabili legături pe termen lung cu aceștia, frecvența și mărimea comenzilor, cota de piață pe care o veți deține etc.

Previziunea veniturilor

Produs / Serviciu	Cantitate vândută	Preț unitar (lei)	Valoare totală (lei)
...			
...			
...			
...			
...			
TOTAL			

În funcție de aceste date vă puteți ajusta și politica de prețuri. În cazul în care vânzările au o sezonabilitate accentuată, acest lucru trebuie luat în considerare în elaborarea bugetului afacerii și determinarea necesarului de finanțare.

Trebuie să evitați atât perioadele cu resurse neutilizate, cât și insuficiența acestora. Este bine să evaluați și cât de solide sunt estimările dumneavoastră cu privire la venituri.

Estimarea cheltuielilor

Volumul cheltuielilor trebuie previzionat cu atenție și monitorizat pe tot parcursul derulării afacerii.

O primă distincție importantă este cea dintre cheltuielile *inițiale*

– care vor fi efectuate pentru a pune în mișcare noua afacere – și cele *aferele activității curente* după atingerea parametrilor propuși. *Cheltuielile inițiale* trebuie efectuate de regulă o singură

Element de cost	Cantitate consumată	Cost unitar (lei)	Valoare totală (lei)
...			
...			
...			
...			
...			
TOTAL			

dată, în perioada inițială, perioadă în care și afacerea este mai vulnerabilă. *Cheltuielile aferente activității curente* vor avea un nivel mai stabil în timp, dar sunt și mai îndepărtate în timp față de momentul întocmirii planului de afaceri.

O altă distincție importantă este cea între *cheltuielile fixe* – cele care trebuie suportate și atunci când nu se desfășoară vreo activitate *productivă* – și cele *variabile* – de exemplu, cheltuielile cu materiile prime sau salariile personalului direct productiv.

Indicatori financiari

Indicatorii financiari sunt deosebit de importanți pentru un potențial investitor. De obicei, trebuie incluși:

- *Indicatori de rentabilitate* – ex. rata de rentabilitate a activelor (profit net/active totale), rata de rentabilitate a capitalului investit (profit net/capitaluri proprii);
- *Indicatori de lichiditate* – ex. rata curentă de lichiditate (active circulante/obligații curente), rata imediată de lichiditate (disponibilități bănești/ datorii pe termen scurt);
- *Indicatori de solvabilitate* – ex. rata de îndatorare (datorii totale/ total pasiv);

Indicatorii investiției

- Durata de recuperare a investiției
- Valoarea actualizată netă
- Rata internă de rentabilitate

Concluzii (Scrieți pe scurt despre ceea ce tocmai ați prezentat!)

Secțiunea aceasta este la fel de importantă ca și rezumatul planului de afaceri și trebuie să scoată în evidență principalele argumente pentru care un finanțator ar trebui să investească în afacere.

Anexe

În această secțiune este recomandat să fie incluse:

- Copii după actele juridice ale societății;
- Oferte pentru echipamentele propuse a fi achiziționate prin proiect;
- Copii după cele mai recente documente financiare (Ultimul Bilanț contabil, ultima bilanță de verificare etc.);
- Copii după autorizațiile de funcționare ale firmei;
- Avize (de mediu, sanitar, sanitar veterinar) obținute pentru proiectul de investiții;
- Studii de piață sau de marketing mai detaliate;
- Orice alte documente care pot ajuta la o mai bună înțelegere a informațiilor prezentate în Planul de afaceri.

3. Sfaturi pentru întocmirea unui plan de afaceri

- Planul de afaceri trebuie să fie concis, la obiect și convingător!
- Contactați potențialii furnizori, viitorii clienți, competitorii, finanțatorii, pentru a obține informații cât mai relevante pentru fundamentarea proiectului!
- Stabiliți un termen limită pentru realizarea fiecărei secțiuni și respectați-l!
- Includeți elemente financiare ușor de înțeles, realiste și fezabile!
- Nu uitați că mediul de afaceri este unul concurențial, și că nu toate planurile de afaceri au șansa de reușită!
- Dezvoltați relații cu potențialii colaboratori (avocați, contabili, consultanți, ingineri), puneți întrebări, clarificați indicațiile lor, implicați-i, verificați-i!
- Nu prezentați planul de afaceri celor care nu se pot implica direct în desfășurarea lui, inclusiv băncilor, irosindu-vă reciproc timpul!
- Concentrați-vă pe nevoile și sursele de finanțare, căutați alternative!

Norme de tehnoredactare.

- Lucrarea se va redacta pe **pagina A4**, orientată Portret;
- **Marginile** paginii sunt: top 2 cm, bottom 2 cm, left 3 cm, right 2 cm, gutter 0, header 0, footer 0pt.;
- Textul va fi scris cu **font** Times New Roman (TNR), size 12 pt. și spațiere la 1,5, aliniat justified;
- **Paragraf** first line;
- Pentru întregul text se folosesc **marcatori de același tip**, pentru a enumera sau puncta anumite elemente.
- Titlurile capitolelor și subcapitolelor vor fi scrise astfel:
I. Titlurile cu TNR de 14 pt., bold. centrat
- Paginile se vor numerota, începând cu pagina 1 în partea de jos a paginii, centrat, cu TNR size 10, bold;
- Tot textul este redactat având caracterele românești.

Nu se recomandă:

1. Crearea unei coperte de lucrare care nu corespunde standardelor enunțate;
 2. Inserarea abundentă de elemente grafice, în special de emoticons;
 3. Folosirea altor tipuri de caractere decât cele indicate mai sus.
- Pagina de cuprins;
 - Corpul de text al planului de afaceri;
 - Anexele lucrării, care pot avea ilustrări grafice, tabele, chestionare etc.

Planul de afaceri se va încadra în numărul maxim de pagini = 15.