

PLANUL DE AFACERI

CE ESTE UN PLAN DE AFACERI?

DE CE ESTE NEVOIE DE UN PLAN DE AFACERI?

CARE ESTE CONȚINUTUL UNUI PLAN DE AFACERI?

CE ESTE un plan de afaceri?

Un plan de afaceri se bazează pe următoarele elemente:

- Un întreprinzător (omul de afaceri), care își asumă conștient anumite riscuri și dorește să obțină un anumit profit.
- Mai multe activități care consumă resurse și care generează profit (**ideea de afacere**)
- Un mediu în care se desfășoară aceste activități (**mediul de afaceri**).

DE CE este nevoie de un plan de afaceri?

Înainte de aplicarea oricărei idei de afaceri, conceptul firmei se naște în mintea oricărui întreprinzător și se dezvoltă conform următoarelor etape :

- la început a fost **ideea** de afacere
- apoi din **idee** s-a născut **viziunea și misiunea**
- au fost stabilite **obiectivele și strategia** companiei
- și în final pentru a aplica strategia a fost redactat **planul afacerii**.

Planul de afaceri reprezintă pe de o parte **instrumentul intern** prin care poți conduce și controla, procesul de demarare și funcționare ulterioară a firmei tale. Pe de altă parte planul de afaceri reprezintă un excelent **instrument extern** de comunicare cu mediul economic. Un plan de afaceri fundamentat și bine redactat „transmite” tuturor celor din jurul tău (clienți, furnizori, parteneri strategici, finanțatori, acționari) că stăpânești ceea ce ai de făcut, că afacerea ta este o afacere de succes. Într-o economie de piață funcțională, partenerii tăi de afaceri serioși apreciază acest lucru și te vor percepe ca pe un actor pertinent al mediului economic.

CARE ESTE conținutul unui plan de afaceri?

Nu există două afaceri la fel. Nu există două organizații la fel. De asemenea nu există formule magice pentru elaborarea planurilor de afaceri.

Planul de afaceri trebuie să fie un instrument de lucru simplu, sugestiv și pragmatic. Forma grafică diferă de la o companie la alta dar în ceea ce privește conținutul sunt câteva informații care trebuie să fie atinse indiferent de obiectul de activitate. Prin abordarea acestora, întreprinzătorul demonstrează că are o percepție globală asupra afacerii, că înțelege toate aspectele ei, atât cele tehnice cât și cele financiare sau de resurse umane.

Principalele informații pe care trebuie să le organizeze un plan de afaceri pot fi grupate în următoarele capitole:

- a. Informații de identificare
- b. Viziune, misiune, obiective, strategie
- c. Produsul, piața și concurența
- d. Strategia de marketing
- e. Istoric, management, resurse umane, plan de salarizare
- f. Producția
- g. Analiza costurilor de operare
- h. Investiții necesare
- i. Proiecții financiare
- j. Anexe

A. DATE DE IDENTIFICARE

1. Numele companiei:
2. Unitatea de învățământ:
3. Profesor coordonator :
4. Obiectul de activitate:
5. Capitalul social:
6. Persoana de contact și funcția deținută :
7. Adresă, telefon, e-mail persoană de contact
8. Identitatea companiei: sigla, slogan, etc

Capitalul social	Val. unei acțiuni	Nr. total acțiuni

Structura acționarilor		
Numele și prenumele	Nr. acțiuni	Val. acțiuni/total capital

B. VIZIUNEA, MISIUNEA, OBIECTIVELE ȘI STRATEGIA COMPANIEI

- Viziunea: Ce va propuneți să faceți în următorii ani?
- Misiunea: Ce va aduce nou afacerea pe care o propuneți?
- Obiectivele: Care sunt rezultatele pe care le așteptați?
- Strategia: Cum veți obține rezultatele respective?

(vezi prezentarea Power Point)

C. PRODUSUL, PIAȚA ȘI CONCURENȚA

Care este produsul / serviciul tău? Descrie produsul sau serviciul pe care intenționezi să îl vinzi. Este de dorit ca planul să se focalizeze asupra prezentării unei singure idei – nu a câtorva afaceri independente. Cum poate fi caracterizat produsul / serviciul tău:

- cu un grad foarte mare de noutate, necunoscut, proaspăt lansat, în plină dezvoltare;
- matur;
- în pragul saturației (într-un interval de timp relativ scurt trebuie schimbat sau inovat);
- în declin.

În cazul produselor, descrieți aspectul fizic al acestora, caracteristicile tehnice, performanțele, utilitatea etc. În cazul serviciilor, descrieți trăsăturile caracteristice ale acestora, astfel încât să se înțeleagă care vor fi beneficiile viitoare ale clienților și cum le veți furniza aceste beneficii.

Menționați prețul de vânzare. Comparați nivelul propus cu cel al produselor similare existente pe piață.

Istoric idee de afacere: ați mai avut și alte idei de afaceri. De ce ați selectat-o pe aceasta. Ce aduce nou ideea voastră? Care sunt atuurile voastre?

Cine sunt clienții tăi (care este grupul țintă)?

Fii obiectiv în identificarea potențialilor clienți. Produsele / serviciile tale sunt dedicate anumitor persoane. Produsul tău nu va fi cumpărat de toată lumea. Descrie potențialii clienți: persoane fizice, persoane juridice, vârstă, venit, profesie, sex, zonă geografică, preferințe, pondere în totalul clienților, sensibilitate la publicitate, magazine frecventate, mărci preferate, emisiuni urmărite, ziare, reviste citite etc.

Ce utilizează cumpărătorii țintă în prezent?

Estimează atât produsele oferite de competitorii direcți (cei care comercializează produse identice cu cele comercializate de tine) cât și de cei indirecti (care oferă posibile substitute). Orice produs are substitute. Caută să le identifici.

Fă o analiză a pieței. Cine sunt competitorii tăi și care sunt caracteristicile care îi definesc: calitățile-deficiențele produselor lor, prețurile practicate, strategiile de distribuție, imaginea pe care și-au creat-o etc? Ce cotă de piață are fiecare concurent? Câți angajați au? Ce forță de vânzare ? Ce strategii de comunicare / reclamă promovează?

O asemenea analiză te ajută să-ți definești poziția ta pe această piață. Îți dă posibilitatea să găsești nișe de produs, să profiți de punctele slabe ale competitorilor și să valorifici la maxim oportunitățile.

Descrie beneficiile oferite cumpărătorului de produsul / serviciul tău în comparație cu ale competitorilor sau cu produsele / serviciile folosite în prezent de client (de exemplu prețul, calitatea, complexitatea gamei de produse / servicii, disponibilitatea imediată). Acestea se numesc “avantaje competitive” și reprezintă un concept esențial pe care este important să îl reevaluezi în permanență.

Majoritatea antreprenorilor susțin că vor oferi cea mai bună calitate la cel mai mic preț. Acest obiectiv nu este fezabil. Războiul prețurilor nu este o soluție. Trebuie să îți privești produsul / serviciul într-un mod mult mai complex. În afară de preț și calitate vă puteți detașa față de concurență și prin servicii complementare sau altceva care să reprezinte valoare adăugată pentru cumpărător. Utilizați analiza SWOT.

Care este volumul pieței în prezent și la ce valoare o estimezi pentru viitor (3-5 ani)? Care sunt aspectele cheie care pot să se modifice pe piață (de exemplu apariția altor competitori)? Evaluează procentul din piață pe care produsul poate să îl câștige. Ar fi bine dacă ai putea descrie potențialul și tendințele pieței. Încearcă să estimezi cantitatea fizică care ar putea fi vândută.

Care este cadrul legislativ specific sectorului (reglementări legale, licențe, autorizații)? Ce autorizații ai obținut deja? Care este procedura (inclusiv timpul) pentru obținerea celorlalte?

Este dependentă activitatea ta de materiile prime, materialele sau serviciile unor furnizori unici? Există furnizori pentru materialele și serviciile de care veți avea nevoie?

D. STRATEGIA DE MARKETING

Această secțiune descrie cu exactitate mixul de marketing al companiei:

Ai o strategie de **produs**? Care sunt caracteristicile unice (atuurile) produsului tău?

Ai o politică de **preț** și condiții de plată? Cum a fost stabilit prețul? Cum este prețul oferit în comparație cu cele practicate de concurență? Care sunt facilitățile financiare sau serviciile suplimentare acordate clienților?

Ai stabilit o politică de **distributie**? Cum va fi produsul / serviciul vândut, cum va ajunge el în mâinile consumatorului?

Te-ai gândit la o politică de imagine, de comunicare cu piața, **la promovarea** produsului / serviciului? Cum vor fi informați și stimulați consumatorii?

Cum vei stabili prețul? De ce este acesta cel mai potrivit, luând în considerare calitatea, costul de producție, valoarea pentru consumator, concurența, etc? Strategia de prețuri trebuie să fie corelată cu strategia generală a firmei. Încearcă să determini prețul care, în combinație cu volumul de vânzări, maximizează profitul companiei. Care este structura prețului? Care este ponderea cheltuielilor variabile?

Ce canal de distribuție va fi utilizat (de exemplu agenți de vânzări, mari distribuitori, vânzători en-gros și en-detail)? De ce consideri că acesta este canalul de distribuție optim? Identifică cea mai eficientă cale pe care produsul poate ajunge la cumpărător și explică-ți alegerea. Cum vei coordona canalul de distribuție și cum vei stimula diferitele componente ale acestuia?

Produsul va fi vândut chiar de către firma ta? Dacă da, descrie echipa de vânzări. De ce ai optat pentru aceasta modalitate de distribuție?

Cum intenționați să faceți cunoscut produsul / serviciul consumatorilor (reclama, promovarea)? Identificați preferințele și nevoile cumpărătorilor. Cum puteți să-i convingeți că produsul vostru răspunde exact acestor nevoi.

Cheltuieli marketing pentru materiale promoționale:

Tip de material publicitar	Valoare / bucată	Nr. Bucăți	Total

Obiectivele vânzărilor _____
 Curs de instruire vânzări (data) _____
 Prag de rentabilitate _____

Planificarea vânzărilor

Data	Cantitatea planificată a fi vândută	Nr. persoane

E. ISTORIC, MANAGEMENT, RESURSE UMANE

Istoricul unei afaceri este foarte important pentru a înțelege afacerea în sine, afacerea din prezent. Afacerile nu se nasc din neant. Ele se nasc în jurul voinței unui / unor oameni, apoi se dezvoltă și funcționează conduse de acei oameni. Parafrazând zicala populară „omul sfințește locul” putem fără îndoială afirma că „managerul sfințește afacerea”. Managerul sau viitorul manager ar trebui să răspundă la întrebări de genul:

- Ce experiență practică ai?
- Care sunt cunoștințele teoretice pe care le ai?
- Ce referințe poți prezenta?
- Dispui de mijloace financiare pentru a sprijini afacerea?
- Dispui de aport în natură pentru a sprijini afacerea?
- Cunoștințele / experiența ta sau a partenerului tău acoperă domeniile cheie ale afacerii?
- Unde va fi localizat sediul organizației?
- De câți angajați ai nevoie?
- Ce calificări trebuie să aibă angajații?
- Ce nivel de salarizare trebuie prevăzut?
- Poți găsi pe piața muncii specializările necesare?
- Ai schițat o structură organizatorică?

O întrebare specială cu o semnificație deosebită se referă la:

- Unde va fi localizată afacerea ta?

Observație:

În cazul particular al Student Company, chiar dacă activitățile se vor desfășura în instituțiile de învățământ, vă reamintim că pentru spațiul pe care îl veți utiliza va trebui plătită chirie. În plus, pentru companiile non-cash nivelul chiriei și al salariilor trebuie să fie conforme celor practicate pe piață.

F. PRODUCȚIA

Pentru a realiza produsul pe care vi l-ați propus trebuie să stabiliți etapele procesului de producție și să organizați activitățile astfel încât să valorificați eficient toate resursele de care dispuneți. Descrieți procesul de producție și modul în care antrenați resursele. Cu cât produsul se află într-o stare mai avansată de dezvoltare și cu cât situația este mai stabilă, cu atât planul este mai convingător. În general, cu cât poți descrie ceea ce s-a întâmplat deja și nu doar ceea ce urmează să se întâmple, cu atât este mai bine pentru obținerea unui credit sau pentru atragerea de investitori. În cazul acestei competiții însă, accentul este pus pe proiectele de inițiere a unei afaceri și mai puțin pe cele de dezvoltare, fapt pentru care nu se face o analiză a afacerii decât din perspectiva a ceea ce se va întâmpla.

- În ce fază de dezvoltare se află produsul: doar idee, prototip, produs finalizat, dar care încă nu a fost lansat pe piață, sau produs finalizat care se vinde deja cu succes unei clientele mulțumite. Ce mai rămâne de făcut în continuare?

În vederea atragerii de investiții, cu cât produsul se află într-o etapă mai timpurie, cu atât trebuie să furnizezi mai multe detalii. Astfel demonstrezi că știi ce și cum ai de făcut și îți sporești credibilitatea.

- În ce proporție producția este internă și în ce măsură se subcontractează? Urmează să subcontractezi unele faze ale procesului de producție? Din ce motiv: din lipsă de capital, creșterea profitabilității etc.? În ce măsură te poți baza pe subcontractori? Nu va îngreuna acest lucru respectarea termenilor contractuali față de clienții firmei tale (termene de livrare, condiții de calitate, preț etc.)?

- Care sunt principalele materii prime? Care dintre acestea sunt deficitare? Cum intenționezi să le procuri? Care dintre materiile prime au caracter sezonier? În ce măsură afacerea este dependentă de furnizori? În ce mod vei alege furnizorii? Care sunt principalii furnizori?

- Care sunt etapele procesului de fabricație? Care este necesarul de resurse umane și utilaje pentru fiecare etapă, ce calificare trebuie să aibă persoanele implicate în activitatea de producție. În cât timp se realizează un produs?

- Care sunt mijloacele fixe necesare (echipamente, utilaje, ustensile, aparate, etc)? Care sunt parametrii tehnici pe care trebuie să-i îndeplinească? Care este valoarea lor? Puteți să le închiriați? Dacă le-ați cumpăra, în cât timp vă veți recupera investiția? Care este durata de viață și perioada de amortizare a lor?

- Care este impactul asupra mediului înconjurător (se vor analiza produsul, ambalajul și procesul de fabricație)?

PLANUL DE SALARIZARE

- Care este numărul de angajați-departament?
- Care sunt treptele de salarizare?
- Care este politica de stimulare a vânzărilor?
- Care sunt cheltuielile totale ale companiei cu salariile persoanelor direct implicate în activitatea de producție?
- Care sunt cheltuielile salariale totale?
- Există și alte remunerații suplimentare datorate de către companie?

Treptele de salarizare

Salariu lucrători producție /oră	
Salariu personal conducere / oră	
Salariu oră suplimentară lucrată	
Comisioane	
Alte remunerații datorate (prime etc)	

Buget salarii și taxe datorate de angajator pentru remunerațiile salariale

Categorie de salarii	Total salarii brute	Contribuția angajatorului (3,5%+7%+22%+0,5%+0,75%+2%)	Total
Salariu lucrători producție /oră			
Salariu personal conducere / oră			
Salariu oră suplimentară lucrată			
Comisioane			
Alte remunerații datorate			
Buget salarii			

G. ANALIZA COSTURILOR DE OPERARE

Este bine să avem în vedere și să nu oitem costuri, ca de exemplu:

Costuri de înființare a firmei:

- Autorizații
- Înscrierea în Registrul Comerțului

Costuri curente:

- Materii prime
- Materiale consumabile, materiale auxiliare
- Costuri de personal (salarii, costuri sociale), salarii personal de conducere, prime
- Costuri de instruire și formare personal
- Impozite și taxe locale
- Servicii externe
 - Contabilitate

- Consultanță fiscală
- Consultanță juridică
- Consultanță în management
- Consultanță IT
- Consultanță PR
- Alte servicii

Costuri de spațiu

- Spațiu de birouri
- Spațiu de producție
- Spațiu de vânzări
- Spațiu de depozitare
- Cheltuieli de încălzire, gaz, curent, curățenie, reparații, asigurare, apă/canal, gunoi

Costuri cu echipamentele

- Reparații
- Întreținere
- Închiriere

Costuri legate de procesul de vânzare

- Materiale de prezentare
- Participări la târguri

Costuri administrative

- Deplasare
- Materiale de birou
- Comunicații: telefon, fax, mobil, e-mail
- Copiere documente
- Evidența primară și calculul salariilor
- Abonamente (ex. reviste, legislație, întreținere echipamente birou, etc.)
- Literatură de specialitate

Impozite și taxe

H. Investiții necesare

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 fundamentăm 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.

Costuri de investiții:

- Clădiri
- Echipamente
- Mașini
- Alte mijloace fixe

Costuri conexe investiției:

- Infrastructură
- Apă
- Gaz
- Curent
- Canalizare
- Drum de acces
- Reabilitări
- Amenajări
- Asigurarea normelor de protecția muncii, de protecția mediului

Alte costuri:

- Cheltuieli de proiect
- Cheltuieli pentru inițializare în scopul utilizării noilor echipamente
- Cheltuieli pentru probe tehnologice

Observații:

În cazul particular al Student Company, datorită perioadei scurte de realizare a proiectului cheltuielile cu investițiile vor fi reduse la maxim și vor fi preferate închirieri de spații, echipamente și utilaje.

Chirii	Furnizor	Valoare totală
Sediu		
Utilaje		
Echipamente		
Alte		

Necesar utilaje, ustensile, aparate, etc

Activități / departament	Utilaje / aparate	Valoare unitară	Valoare totală

H. PROIECȚII FINANCIARE

Proiecțiile financiare nu sunt altceva decât anticipări / planificări pe viitor ale situațiilor financiare ale afacerii. Proiecțiile financiare sunt modelări matematice viitoare ale bilanțului, contului de profit și pierdere și a fluxurilor financiare viitoare (cash-flow). Fezabilitatea afacerii și evaluarea ei se va realiza prin indicatorii financiari calculați pe baza acestor previziuni.

- Estimarea veniturilor și a cheltuielilor pentru următorii trei ani;
- Indicatori financiari;
- Riscurile afacerii;

a. Estimarea veniturilor și a cheltuielilor pentru următorii trei ani

	An 1	An 2	An 3
1. Venituri (preț * nr produse vândute)			
Cheltuieli directe (variabile)			
2. Materii prime și materiale			
3. Salarii directe și impozite aferente			
4. Chirii utilaje producție			
5. Alte cheltuieli directe (furnizori)			
6. Total cheltuieli directe (variabile) (2.+...+5.)			
Cheltuieli indirecte (fixe)			
7. Salarii indirecte și impozite aferente			
8. Servicii profesionale (avocat, contabil etc.)			
9. Birou (consumabile, tel., internet etc.)			
10. Reclamă și promovare			
11. Chirii spațiu, calculatoare etc			
12. Transport			
13. Alte cheltuieli indirecte			
14. Total cheltuieli indirecte (fixe) (7.+...+13.)			
15. Total cheltuieli (fixe și variabile 6+14)			
16. Profit brut (1-15)			
17. Impozit pe profit (25 % * 16.)			
18. Profit net (16.-17.)			

c. Indicatori financiari:

1. Indicatori de gestiune măsoară eficacitatea unei companii în administrarea resurselor stabilite și derularea activităților

*Viteza de rotație a activelor circulante (Active circulante /Cifra de Afaceri * 365 zile)*
*Controlul cheltuielilor administrative (Cheltuieli fixe / Cifra de Afaceri*100)*

2. Indicatori de Rentabilitate reprezintă capacitatea unei companii de a realiza vânzări care depășesc costurile. Maximizarea profitului constituie punctul de interes al majorității analizelor financiare.

*Marja profitului net (Profit net /Cifra de Afaceri *100)*
*Rentabilitatea capitalului propriu (Profit Net / Capital propriu *100)*

3. Indicatori de sensibilitate - Pragul de rentabilitate

Pragul de rentabilitate reprezintă acel nivel al activității unei companii începând de la care aceasta obține profit. În acest punct (la prag) valoarea veniturilor și a costurilor sunt identice, profitul fiind zero.

$q = \text{Cheltuieli fixe} / (\text{Preț} - \text{cost variabil unitar})$

d. Riscurile unei afaceri pot fi: de piață, concurențiale, de management și financiare. După identificarea riscurilor care pot afecta afacerea, trebuie să găsiți factorii de limitare a acestora.

Risc de piață	Conceptul afacerii
Risc concurențial	Prețuri practicate + strategia de dezvoltare
Riscurile de management	Experiența echipei de conducere și a întreprinzătorului
Riscul financiar	Creșterea financiară + îndatorare precaută

G. ANEXE

În această secțiune pot fi adăugate acele materiale care te pot ajuta să-ți prezinți mai bine afacerea, ca de exemplu: certificate de studii / calificări ale echipei manageriale și ale resurselor umane, detalii tehnologice sau constructive și orice alte materiale sau documente pe care le considerați relevante pentru prezentare.

Pentru proiectul Student Company este recomandat să anexați o poză sau un desen al produselor companiei și o poză cu membrii echipei.