

B. Ghidul profesional, sau
CUM SĂ FACI UN PLAN DE AFACERI?
*Vrei să te lansezi in afaceri? Să fii independent, să fii
propriul tău stăpan?*

Primul pas e ideea: va trebui să oferi ceva comunității, un produs, un serviciu util unui număr destul de mare de oameni. Nu e necesar să inventezi un nou tip de computer sau un nou motor de automobil, care să meargă cu apă în loc de benzină; e suficient să oferi un produs existent, dar mai ieftin, sau mai accesibil, sau diferențiat prin ceva care să-l facă atractiv pentru o parte din consumatori.

Al doilea pas e planul de afaceri. Îți propunem următoarea formă, simplificată, redusă la esențial, pentru un plan de afaceri care să "îmbrace" ideea ta. Scriind planul de afaceri, vei înțelege tu însuși mai bine ce urmărești, pe ce te bazezi, ce pericole te așteaptă, ce oportunități ai. Odată scris, el îți va deschide ușile pentru finanțări, colaborări, contracte.

Planul de afaceri începe cu **Identificarea și Localizarea Afacerii** - este vorba de localizarea în piață, în câmpul competițional. Aici vei pune accentul pe următoarele aspecte:

- *Descrierea produsului* (în sens larg: produs material sau serviciu). Esențial este accentul pe diferențiere: ce face produsul tău special, atractiv, deosebit, pentru ce merită el să fi e preferat altora de pe piață? Răspunsuri posibile: este mai ieftin, la calitate egală; este mai bun, la preț egal; este cald (important, dacă produsul e plăcintă!); este "adus la nas" (suntem singura prăvălie cu același specifi c din cartier: dacă nu cumperi de la noi, va trebui să te duci la kilometri distanță ca să iei altul); este verde, acum când albastrul iese din modă; are trei manere; este pe stanga și nu pe dreapta, etc. Dacă nu scoți TU în relief aceste diferențe, clientul nu va ști că ceea ce-și dorește atât de mult e la doi pași de el, anume la tine!

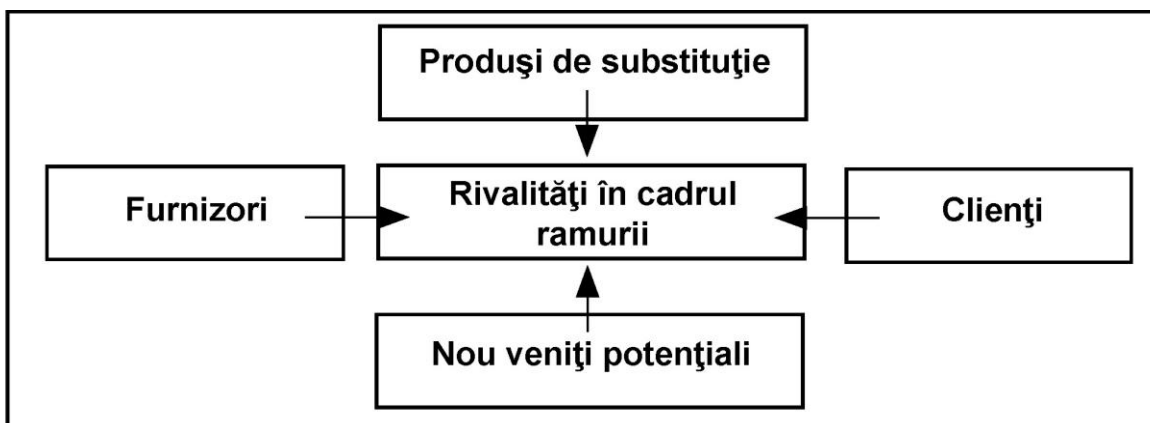
- *Analiza pieței* sau altfel zis: ce vor clienții de pe piață?

Analiza pieței trebuie să conducă la identifi carea nișei de piață pentru produsul tău. Ea trebuie să determine volumul "pieței relevante", adică acea piață pe care vei concura efectiv: piața relevantă din punctul de vedere al produsului include toate produsele identice cu al tău sau substituibile acestuia; piața relevantă din punct de vedere geografic reprezintă aria în care furnizezi efectiv produsul și te supui competiției. Analiza pieței include aspecte statice, precum segmentarea pieței (de exemplu, subîmpărțirea ei în clienți cu venituri mici, venituri medii și venituri mari, dar și subîmpărțirea ei după alte criterii), și aspecte dinamice, precum creșterea (pozitivă sau negativă) pieței și direcțiile concrete în care această creștere are loc.

Elementul-cheie al activității de marketing (analiza pieței) este să știi totul despre clienți: ce le place, ce nu le place, ce așteaptă de la produs, ce resurse au, ce alternative au.

- *Analiza competiției*, altfel zis: cine satisface dorințele clienților de pe piața relevantă? Îți vei identifi ca competitorii și comportamentul lor, apoi te vei focaliza pe principalii competitori. O metodă bună de analiză globală a ramurii în care intri este modelul Porter al celor 5 forțe competiționale.

Conform acestui model există 5 forțe competiționale – rivalitatea în cadrul ramurii, amenințarea din partea noilor veniți potențiali, amenințarea din partea produselor de substituție, puterea de negociere a furnizorilor și puterea de negociere a clienților - dispuse după graficul ce urmează.



Profitabilitatea ramurii este invers proporțională cu intensitatea celor 5 forțe competiționale. Deci, stabilind modelul Porter, vei evita să intri pe o piață în care multe din afirmațiile de mai jos sunt adevărate: rivalitățile interne sunt mari; amenințările din partea unor potențiali nou veniți pe piață sunt mari; amenințările din partea produșilor de substituție sunt mari; puterea de negociere a furnizorilor e mare, puterea de negociere a clienților e mare.

- *Prețurile.* Analiza prețurilor practicate de competitori pe piața relevantă îți va permite să-ți alegi propria strategie a prețurilor, prin raportare la costuri și la marginea de profit planificată. De regulă, nou-veniții pe piață se vor alinia prețurilor pieței, sau vor practica prețuri puțin inferioare acestora dacă urmăresc creșterea accelerată a cotei de piață. Se pot practica și prețuri superioare, dacă sunt justificate prin calitate și/sau dacă sunt susținute printr-o campanie publicitară puternică. Ambele aspecte - calitatea și publicitatea - presupun însă costuri suplimentare.

- *Publicitatea și relațiile publice.* În economia de piață, care tinde să funcționeze cu piețele suprasaturate, se adevărește principiul că “a avea un produs bun dar căruia nu i se face reclamă e ca și a nu avea nici un produs”. Analiza trebuie să răspundă la întrebarea: “în această etapă, dacă cresc costurile cu un dolar pentru sporirea calității, aceasta îmi aduce un profit mai mic sau mai mare decât dacă cresc costurile pentru publicitate cu un dolar?”.

- *Managementul.* Este elementul-cheie pentru succesul afacerii. Se bazează pe experiența, talentul, devotamentul, puterea de muncă a echipei. Incepand cu tine! Pentru că tu ești piesa centrală, decisivă, a afacerii tale. De aceea trebuie să-ți pui întrebarea, și să-ți răspunzi cu sinceritate: ai calitățile necesare spre a fi un bun antreprenor?

Ca să te ajut să răspunzi la această întrebare, iată care sunt în opinia mea calitățile unui bun antreprenor:

1. Creativitate (să inventeze, să creeze sisteme, scheme)
2. Energie (să fi e activ; să muncească, să gândească)
3. Curaj în acțiune (să încerce a realiza lucruri noi)
4. Imaginație (să fi e în permanentă căutare de noi acțiuni)
5. Viziune (să prevadă, să-și asume riscuri antecalulate)

6. Spirit praxiologic (să intre in detalii pentru ca lucrurile să fi e cat mai bine făcute și eficiența acțiunilor să fi e maximă)
7. Hotărare (să știe de ce are nevoie, cand și cum să obțină aceasta)
8. Tenacitate (să aibă hotărare de caracter, să lupte până la victorie)
9. Spirit organizatoric (să se organizeze singur, iar pentru activități complexe să știe să delege)
10. Aplomb (să manifeste siguranță de sine, îndrăzneală, cutezanță)
11. Persuasiune (să aibă puterea de a convinge pe alții asupra propriilor opinii)
12. Putere de concentrare și rezistență la frustrare, in vederea atingerii scopului
13. Caracter dinamic și nonconformist
14. Obiectivitate maximă in realizarea unor frecvente analize introspective
15. Nemulțumire de sine și căutarea continuă a unor noi obiective
16. Independență in gandire, dar și interes pentru părerile și sugestiile interlocutorilor
17. Capacitatea de a nu blama pe nimeni și a nu căuta scuze pentru propriile greșeli, ci dimpotrivă de a învăța din ele
18. Puterea de inducție și deducție, de a aplica teoria in practică, dar și de a o corecta cu elemente rezultate din practică
19. Maturitate, posibilitate de a dialoga cu indivizi de valori și personalități diferite
20. Raționalitate, capacitate de a-și controla sentimentele și impulsurile
21. Pragmatism, folosire la maximum a oportunităților care apar. Mulți motivează ezitarea de a se lansa in afaceri prin lipsa banilor. Aceasta este, in opinia mea, a doua problemă ca importanță, prima fi ind personalitatea antreprenorului: totuși, rămâne o problemă importantă, pentru că fără bani calitățile antreprenoriale nu se pot manifesta. Iată de ce ofer mai jos un îndreptar antreprenorial pentru abordarea problemei banilor pentru lansarea și susținerea unei afaceri.

I. Cererea de împrumut financiar

1. *Prezentarea generală* – se face pe 1-2 pagini și prezintă propriul statut juridic, activitatea curentă, motivul solicitării împrumutului, modul de rambursare a creditului, alți eventuali creditori care cofi nanțează proiectul respectiv.
2. *Descrierea afacerii* – prezintă principalele coordonate, cu accent pe aportul material sau de know-how, și cuprinde:
 - lista salariaților
 - situația concurenților
 - filozofia de piața
3. *Perspectivile afacerii:*
 - cifra de afaceri propusă a se realiza in următorul an, defalcată pe luni
 - evoluția cifrei de afaceri pe următorii 3-5 ani, defalcată pe trimestre
 - planul de dezvoltare și metodele de extindere a piețelor de desfacere
 - graficul recuperării investiției și evoluția profiturilor
4. *Date financiare:*
 - propriul bilanț al ultimilor 3 ani, perspectiva cash-flow-ului și a bugetului de venituri și cheltuieli (BVC), in afara afacerii propuse și a creditului solicitat

- creditele anterioare și modul în care acestea au fost rambursate (de dorit, însoțite de o scrisoare de confirmare din partea fostului creditor)
- date financiare asupra bunăstării personale, familiale, precum și a membrilor echipei cu care se va derula afacerea purtătoare de credit

5. Modul de utilizare a creditului:

- graficul utilizării creditului (date concrete referitoare la scopul și modul de utilizare a sumelor împrumutate)
- planul de rambursare a creditului (în măsura posibilului, va include și sursele de rambursare).

II. Stratagemе referitoare la dispersia capitalului

- Ori de câte ori este posibil, nu trebuie scăpată ocazia plăților în avans (chiar și parțiale)
- Se recomandă stabilirea în sediul băncii cu care se lucrează a unei căsuțe poștale proprii
- Să se depună cecurile în ziua în care au fost primite, cel târziu a doua zi
- Să se întocmească și să se expedieze factura cel târziu în ziua livrării sau efectuării serviciului
- Să fi e contactați clienții rău plătnici cel mult la fiecare 48 ore
- Să fi e localizați factorii de decizie care dispun plata facturilor și păstrat contactul cu aceștia
- Să fi e urmărită evoluția clienților importanți, iar creditul să fi e dimensionat în funcție de aceasta
- Să nu se pună baza pe sume ce urmează a fi primite atunci când se analizează lichiditățile financiare
- Să se plaseze disponibilitățile în conturi blocate purtătoare de dobânzi maxime
- Să nu fi e plătite produse și servicii înainte de a se intra în posesia facturilor
- Să fi e efectuate plăți parțiale în rate, acolo unde nu sunt solicitate dobânzi
- Să fi e solicitate reduceri de preț atunci când se plătește în cash
- Să existe permanent un plan de încasări și plăți

III. Chestionar pentru actul publicitar

- Este definit clar motivul acțiunii de publicitate?
- Este elaborat un plan concret pentru publicitate?
- Care este mesajul exact ce se dorește a ajunge la client?
- Cum se cuantifică eficiența acțiunii publicitare?
- Sunt stabilite bugetul pentru publicitate și sursele acestui buget?
- Au fost analizate experiențe similare ale concurenței?
- Sunt folosite forțele interne ale societății în plenitudinea lor?
- Este totul pregătit pentru a se răspunde la o eventuală avalanșă determinată de campania publicitară?
- Mesajul publicitar cuprinde suficiente informații pentru penetrarea segmentului de piață vizat?

Să trecem acum la elaborarea planului de afaceri în sine:

Cuprinsul unui PA

I. Caracterizarea afacerii

1. Descrierea afacerii

a) *Definirea afacerii*

- Natura afacerii
- Funcțiile afacerii
- Scopul preconizat

b) *Definirea produsului ce face obiectul afacerii*

- Tipul de produs sau serviciu oferit
- Descrierea produsului sau a serviciului

c) *Contextul afacerii*

- Rolul produsului in contextul socio-economic
- Situația concurenței
- Canalele de distribuție
- Strategia prețurilor

II. Strategiile corespunzătoare contextului economico-socio-politic al afacerii

2. Marketing

a) *Definirea segmentului de piață aferent produsului sau serviciului*

- Determinarea segmentului de piață consumatoare vizat
- Dimensiunile acestui segment
- Rata de creștere a segmentului
- Posibilitățile de extindere, ca arie, a segmentului
- Cumpărarea sau formarea unor rețele de distribuție
- Rolul concurenței in segmentul analizat

b) *Caracterizarea segmentului de piață*

- Depistarea produselor similare
- Descrierea superiorității produsului oferit față de produsele similare deja existente
- Determinarea mesajului care trebuie transmis consumatorilor

c) *Strategia prețurilor*

- Cantitatea de produse preliminară a fi vândută
- Prețul preconizat pentru vânzarea cantității stabilite
- Justifi carea prețului unitar stabilit

d) *Strategia distribuției*

- Definirea canalelor de distribuție
- Lista distribuitorilor și realizările lor anterioare
- Definirea strategiei preconizate pentru lansarea produsului
- Costurile distribuției
- Enumerarea alternativelor de distribuție

e) *Strategia vânzărilor*

- Definirea strategiei vânzărilor
- Descrierea planului promoțional
- Planul de desfășurare in timp a strategiilor promoționale și de vanzare
- Definirea societăților de comercializare

f) *Potențialul vânzărilor*

- Preliminări ale mărimii pieței de desfacere, segmentului de piață vizat și prețurilor practicabile
- Preliminări ale ratelor de schimb valutar
- Model de balanță de venituri și cheltuieli

3. Analiza competitivității

a) Determinarea concurenței

- Determinarea produselor competitive existente în plan general și pe segmentul de piață vizat
- Prezentarea populației segmentului cu firme concurențiale

b) Elementele de succes

- Factorii care se consideră că vor asigura succesul
- Determinarea importanței fiecărui factor de succes în contextul afacerii

c) Analiza avantajelor competitive

- Definierea elementelor proprii care nu se regăsesc la concurență
- Descrierea avantajelor asigurate de aceste elemente

d) Strategiile competitive

- Definierea strategiilor principalelor concurenți
- Descrierea strategiilor proprii care vor combate strategiile concurenței

e) Bariere promoționale

- Lista calităților unice, superioare, ale produselor proprii
- Posibilitățile de aliniere ale concurenței
- Definierea barierelor posibile la intrarea pe segmentul de piață ales

f) Analiza valorii adăugate

- Definierea fazelor în care produsul își mărește valoarea
- Detalierea avantajelor obținute prin creșterea valorii produsului față de taxele aplicabile pe valoarea adăugată
- Analiza influenței acestor taxe asupra prețurilor și, respectiv, asupra volumului vânzărilor

4. Planul de dezvoltare a afacerii

a) Dezvoltarea produsului

- Detalierea graficului de realizare a produsului
- Lista elementelor necesare pentru realizarea produsului

b) Termene, buget, controlul realizării planului

- Detalierea etapelor de parcurs pentru realizarea produsului
- Detalierea costurilor individuale și totale pentru realizarea produsului
- Descrierea sistemului de control al realizării celor propuse

5. Implementarea și conducerea afacerii

a) Planurile conducerii

- Descrierea calificărilor necesare echipei de conducere
- Prezentarea schemei de organizare, de la personalul de conducere până la personalul de execuție

b) Implementarea afacerii

- Costurile implementării afacerii
- Clarificarea problemelor de personal necesar
- Determinarea elementelor de aprovizionare cu mașini și echipamente

IV. Disponibilități și necesități

6. Componente financiare

- Contul de profit și pierderi
- Sursele de finanțare
- Lichiditățile financiare
- Bilanțul
- Definierea instrumentelor de analiză financiară

Vom dezvolta în cele ce urmează cele trei rapoarte financiare de bază: Bugetul de Venituri și Cheltuieli (BVC), Fluxul de Numerar (Cash-Flow, sau Balanța de Disponibilități Bănești) și Bilanțul.

I. Bugetul de Venituri și Cheltuieli

A. Venituri, cheltuieli și profit brut obținabil din activitatea de exploatare (de bază):

A1. Venituri din activitatea de exploatare:

1. Venituri din vânzarea mărfurilor (profil comerț)
2. Venituri din vânzarea produselor finite, semifabricate sau reziduale (profil producție)
3. Venituri din lucrări executate și servicii prestate (profil construcții + prestări servicii)
4. Venituri din studii și cercetări (profil proiectare-cercetare)
5. Venituri din activități diverse (alte activități/profiluri) Total cifră de afaceri (1+2 + 3 + 4 + 5)
6. Venituri din producția stocată (+/-)
7. Venituri din producția de imobilizări necorporale și corporale
8. Alte venituri din exploatare Total venituri din exploatare (A1)

A2. Cheltuieli aferente veniturilor din activitatea de exploatare (de bază):

1. Cheltuieli materiale (mărfuri, materii prime, consumabile, energie și apă, obiecte de inventar, baracamente, materiale nestocate, ambalaje)
 2. Cheltuieli cu lucrările și serviciile executate de terți (întreținere și reparații; redevențe, locații de gestiune, chirii, prime de asigurare; studii și cercetări; plată colaboratori; comisioane și onorarii; protocol, reclamă și publicitate; transport de bunuri și persoane; deplasări, detașări, transferări; poștă și telecomunicații; servicii bancare și asimilate, altele)
 3. Cheltuieli cu impozitele, taxele și vărsămintele asimilate
 4. Cheltuieli cu personalul (remunerații personal, asigurări sociale, protecție socială)
 5. Alte cheltuieli de exploatare (pierderi din creanțe, altele)
 6. Cheltuieli privind amortizările și provizioanele (amortizarea imobilizărilor; provizioane pentru deprecierea imobilizărilor, pentru riscuri și cheltuieli, pentru deprecierea activelor circulante)
- Total cheltuieli pentru exploatare (A2)

A3. Rezultate din activitatea de exploatare:

1. Profit brut (A1-A2)
2. Pierdere (A2-A1)

B. Venituri, cheltuieli și profit brut din operațiuni financiare:

B1. *Venituri din operațiuni fi nanciare* (din participații; din alte imobilizări financiare; din creanțe imobilizate; din titluri de plasament; din diferențe de curs valutar; din dobanzi; din sconturi obținute; din provizioane neutilizate; altele)

B2. *Cheltuieli pentru operațiuni fi nanciare* (pierderi din participații; cheltuieli privind titluri de plasament cedate, diferențe de curs valutar, cheltuieli privind dobanzile și sconturile acordate; cheltuieli privind amortizările și provizioanele)

B3. *Rezultatul operațiunilor fi nanciare:*

1. Profit brut (B1-B2)
2. Pierdere (B2-B1)

B. Venituri și cheltuieli excepționale:

C.

C1. *Venituri excepționale* (din operațiuni de gestiune, de capital, din provizioane etc.)

C2. *Cheltuieli excepționale* (din operațiuni de gestiune: despăgubiri, amenzi-penalități; din donații și subvenții acordate; pierderi din debitori insolvabili, cheltuieli privind operațiuni de capital: active cedate; amortizări excepționale pentru imobilizări necorporale și corporale; provizioane excepționale pentru deprecieri, riscuri, cheltuieli; altele)

C3. *Rezultatul operațiunilor excepționale:*

1. Profit brut (C1 - C2)
2. Pierdere netă (C2 - C1)

D. Rezultatul brut al exercițiului, înainte de impozitare:

DL Venituri totale (A1 + B1 + C1) *D2. Cheltuieli totale* (A2 + B2 + C2)

D3. Rezultat final, înainte de impozitare:

1. Profit brut (D1 - D2)
2. Pierdere (D2 - D1)

E. Impozit aferent profitului incasat

F. Rezultatul net al exercițiului după impozitare:

1. Profit [D3(1)-E]
2. Pierdere [D3 (2)]

II. Cash-Flow-ul

A. Incasări:

A1. Disponibilități din conturi bancare (la începutul perioadei)

A2. Disponibilități în numerar

A3. Incasări în cursul perioadei:

1. Din vânzări de produse, mărfuri, prestări de servicii etc. anterioare începutului perioadei (incasări de creanțe)

2. Din vânzări de produse, mărfuri, prestări servicii etc. în cursul perioadei, în numerar sau prin cont bancar

3. Din rate pentru rambursarea creditelor acordate

4. Din dobanzi la împrumuturi acordate sau depozite bancare

5. Din vânzări de acțiuni, cote părți de capital sau obligațiuni emise

6. Din efecte de comerț scadente sau scontate

7. Din dividende cuvenite etc.

A4. Total incasări la finele perioadei

B. Plăți:

B1. Pentru cumpărări de materii prime, materiale consumabile, mărfuri, ambalaje, lucrări executate și servicii prestate de terți înainte de începutul perioadei de analiză, dar exigibile în cursul perioadei

B2. Pentru cumpărări de materii prime, materiale consumabile, mărfuri, ambalaje, lucrări executate și servicii prestate de terți în cursul perioadei de analiză, exigibile

B3. Pentru rambursări de credite scadente obținute

B4. Pentru dobanzi datorate la împrumuturile obținute

B5. Pentru participații de capital la alte societăți, inclusiv cumpărări de acțiuni și/sau obligațiuni emise de terți

B6. Pentru efecte de comerț emise, scadente

B7. Pentru plata salariilor, contribuțiilor, taxelor și impozitelor

B8. Pentru plata oricăror alte cheltuieli de producție, desfacere, cercetare-dezvoltare, administrație etc.

B9. Total cheltuieli de efectuat la finele perioadei

C. Total incasări și plăți la finele perioadei:

C1. Pozitiv: incasări > plăți

C2. Echilibrat: incasări = plăți

C3. Negativ: incasări < plăți

III. Structura de bilanț

A. Activ:

A1. Active imobilizate:

1. Imobilizări necorporale:

- cheltuieli de constituire
- cheltuieli de cercetare-dezvoltare
- concesiuni, brevete și alte valori similare
- fond comercial

2. Imobilizări corporale:

- terenuri
- clădiri
- construcții speciale
- mașini, utilaje și mijloace de transport
- alte imobilizări corporale
- imobilizări în curs de execuție

3. Imobilizări financiare:

- titluri de participare
- împrumuturi acordate pe termen lung
- garanții depuse la furnizori

A2. Active circulante:

1. Stocuri (materii prime, materiale consumabile, obiecte de inventar, baracamente, producție în curs de execuție, semifabricate, produse finite, mărfuri, ambalaje)

2. Disponibilități bănești (la bănci, în casierie)

3. Creanțe pe termen scurt:

- avansuri acordate furnizorilor sau personalului
 - clienți de încasat și conturi asimilate
 - împrumuturi acordate asociațiilor
 - TVA de recuperat și neexigibilă
 - subvenții acordate
 - debitori diverși
 - provizioane pentru deprecierea creanțelor
4. Alte active circulante:
- titluri de plasament
 - decontări cu asociații privind capitalul
 - acreditive în lei și în devize
 - cecuri și efecte de comerț de încasat sau remise spre încasare

A3. Conturi de regularizare periodică și asimilate:

- cheltuieli înregistrate în avans
- decontări din operațiuni în curs de clarificare
- diferențe de conversie-activ

B. Pasiv:

B1. Capital și fonduri proprii:

- capital social
- rezerve legale și statutare
- fonduri proprii constituite
- profit nerepartizat
- provizioane reglementate

B2. Provizioane pentru riscuri și cheltuieli

B3. Datorii:

1. Din împrumuturi și credite bancare (emisiuni de obligațiuni, credite bancare, dobanzi aferente împrumuturilor)

2. Din surse temporar atrase:

- furnizori de mărfuri, produse, imobilizări
- efecte de plată
- avansuri primite de la clienți
- drepturi de personal convenite și neachitate
- impozite, TVA și alte taxe datorate, dar neachitate
- sume datorate altor unități din grup sau asociaților (dividend etc.)
- creditori diverși

B4. Conturi de regularizare periodică și asimilate:

- venituri înregistrate în avans
- decontări din operațiuni în curs de clarificare
- diferențe de conversie-pasiv