



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



CNDIPT  
OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

## GHID DE REDACTARE A PLANULUI DE AFACERI PENTRU O NOUA AFACERE

### Generalitati

Planul de afaceri consta dintr-un text si din diferite tabele economice. Textul constituie corpul principal al planului de afaceri. Include peste 150 de intrebari si este impartit in mai multe capitole. Aceste capitole pot fi prelucrate in ordinea in care doriti, cu exceptia *Rezumatului Executiv* care trebuie redactat la sfarsit.

Puteti trece peste unele intrebari care nu se refera la tipul dumneavoastra de afacere. Cand terminati primul proiect al Planului de afaceri va trebui sa faceti unele verificari a anumitor subiecte ale acestuia. Dupa aceea va trebui sa-l prelucrati astfel incat sa rezulte varianta finala, sub forma unui text continuu si coerent.

Valoarea reala a redactarii unui plan de afaceri nu este aceea de a avea in mana un produs „de-a gata”. Valoarea lui este asigurata de procesul de cercetare si de studiere intr-un mod sistematic a afacerii dumneavoastra. Redactarea Planului de afaceri va ajuta sa ganditi lucrurile temeinic, sa studiat si sa faceti cercetari daca nu sunteti siguri asupra datelor reale si de asemenea sa priviti ideile dvs. cu un ochi critic. Acest proces va poate lua mult timp dar va va scuti de greseli pe care mai tarziu le-ati putea plati scump sau care pot fi chiar catastrofale.

Planul de afaceri este un model general, adecvat pentru toate tipurile de afaceri. Va trebui insa sa-l modificati si sa-l adaptati la situatia concreta a afacerii dvs.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

Înainte de a începe elaborarea lui, studiați secțiunea de la sfârșitul acestui ghid, intitulată „*Perfectionarea planului*”. Acolo vom propune unele aspecte pe care trebuie să puneți un accent mai mare, în funcție de tipul afacerii dvs. (producție, comerț cu amanuntul, prestări servicii etc.). De asemenea conține recomandări necesare pentru perfectiunea Planului, astfel încât să realizați o prezentare eficientă în vederea obținerii unui credit bancar sau pentru un potențial investitor. Dacă acesta este scopul pentru care întocmiți Planul de afaceri, trebuie să fiți foarte atent la modul de exprimare. Veti fi judecați atât în ceea ce privește ideile de afaceri cât și asupra calității și aspectului Planului.

De obicei sunt necesare câteva săptămâni pentru a finaliza un Plan de afaceri bun. Cea mai mare parte de timp este dedicată cercetării unor ipoteze și regândirii unor idei. În acest lucru constă însă valoarea întregului proces. De aceea va trebui să alocați suficient timp pentru redactarea Planului de afaceri. Nimeni nu a regretat timpul dedicat acestui scop. În cele din urmă, nu neglijați să pastrați însemnări detaliate cu privire la sursele și ipotezele făcute, care au legătura cu datele dvs. economice.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

## PLAN DE AFACERI

### PROPRIETAR

Denumirea firmei:

Adresa:

Telefon:

Fax:

e-mail :



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013”  
Investește în oameni!

## I. Cuprins

|  |    |
|--|----|
| I. Cuprins.....  | 4  |
| II. Rezumatul Planului de afaceri.....                 | 5  |
| III. Descrierea generala a afacerii.....               | 6  |
| IV. Produse si servicii.....                           | 8  |
| V. Planul de marketing.....                            | 9  |
| VI. Planul operational.....                            | 21 |
| VII. Management si organizare.....                     | 28 |
| VIII. Situatie financiara personala.....               | 29 |
| IX. Cheltuieli de infiintare si Capitalul initial..... | 30 |
| X. Planul financiar.....                               | 31 |
| XI. Anexe.....   | 36 |
| XII. Perfectionarea planului.....                      | 37 |



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013”  
Investește în oameni!

## II. Rezumatul Planului de afaceri

Acest capitol iti veti redacta la sfarsit.

Propunem sa aiba cel mult doua pagini.

Va contine ceea ce ati putea spune intr-un interviu cu o durata de cinci minute.

Prezentati elementele de baza ale afacerii pe care o propuneti: Care este produsul? Care vor fi clientii dvs.? Cine este proprietarul afacerii? Care credeti ca este viitorul afacerii dvs. si a sectorului in care veti activa?

Trebuie sa fie complet, cuprinzator, profesional si sa inspire entuziasm.

In cazul in care solicitati un credit, exprimati clar suma care va este necesara, explicati cum o veti folosi si modul in care aceasta suma va ajuta intreprinderea dvs. pentru a obtine profit, astfel incat sa puteti restitui aceasta datorie.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

### III. Descrierea generala a afacerii

Ce afacere veti face? Ce activitate veti desfasura?

**Viziunea:** Multe intreprinderi au un text scurt in care se exprima viziunea lor, de obicei pana in 30 de cuvinte sau chiar mai putin si in care se explica motivul existentei acesteia si principiile sale directoare.

Daca doriti sa realizati o schita a proiectului dvs., puteti sa o faceti aici si sa faceti referire la urmatoarele:

**Obiectivele si scopul afacerii:** scopul reprezinta destinatia - unde doriti sa ajunga afacerea dvs. Obiectivele sunt semnele de progres pe drumul succesului. De exemplu, un scop ar putea fi o afacere sanatoasa si de succes, cu clienti fideli, care sa se gaseasca pe primele locuri in ceea ce priveste servirea clientilor. Obiectivele pot fi: vanzarile anuale si anumite masuri cu privire la satisfacerea clientilor.

**Filosofia de afaceri:** Ce este important pentru dvs. in afaceri:

Cui sunt destinate produsele dvs.? (Aici puteti face o scurta descriere – descrierea detaliata se va face in capitolul *Planul de Marketing*).

Descrieti **ramura de activitate**. Este un sector in dezvoltare? Ce schimbari credeti ca se vor produce pe termen scurt si pe termen lung? In ce mod afacerea dvs. va fi pregatita sa se confrunte cu acestea?

Descrieti punctele tari ale intreprinderii dvs. si principalele competente ale acesteia. Ce factori vor contribui la succesul afacerii? Care sunt cele mai competitive puncte ale dvs.? Ce veti oferi dvs. personal acestei noi afaceri, din experienta dvs. anterioara, din aptitudinile si punctele dvs. tari?



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013”  
Investește în oameni!

**Forma juridica a intreprinderii:** Unic proprietar, Asociatie, Societate cu raspundere limitatata (SRL), Societate pe actiuni (SA). Ati ales forma juridica?



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

#### **IV. Produse si Servicii**

Descrieti in amamanunt produsele sau serviciile dvs. (specificatiile tehnice, proiecte, fotografiile, formulare de vanzare si alte teme de mari dimensiuni le veti depune in Anexe).

Care sunt factorii ce va ofera avantaje sau dezavantaje concurentiale?  
Exemplele fac referire la nivelul calitativ sau unicitatea produselor/serviciilor sau la caracteristicile de proprietate.

Care este politica de preturi pe care o veti adapta (preturi, remuneratii, salarizare) pentru produsele si serviciile dvs.?





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



CNDIPT  
OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

## V. Planul de Marketing

### Studiul pietii – De ce?

Oricat de bun ar fi produsul sau serviciul dvs., afacerea nu va fi reusita daca nu veti avea o strategie de marketing bine pusa la punct. Aceasta etapa incepe cu o analiza sistematica a pietii. Este foarte riscant sa sustineti faptul ca stiti deja ce se intampla pe piata si care sunt tendintele ei, fara un studiu prealabil. Trebuie sa faceti acest studiu pentru a fi sigur ca va gasiti pe drumul cel bun. Utilizati procesul de planificare a afacerii ca fiind o oportunitate de a colecta date si a gasi raspunsuri la unele intrebari.

### Studiul pietii – Cum?

Exista doua tipuri de studii de piata: „primar” (sau preliminar) si „secundar”.

In cazul unui studiu de piata secundar se pot prezenta informatii publicate cu privire la profilul pietii, formulare de afaceri, ziare, reviste, servicii de statistica, statistici din recesamantul populatiei etc. Aceste date pot fi gasite in biblioteci, Camere de Comert si Industrie, furnizori, surse ale asociatiilor profesionale sau guvernamentale, Internet etc.

Veti fi uimit de cat de multe informatii puteti gasi la Camera de Comert si Industrie din regiunea dvs. sau la asociatiile profesionale corespunzatoare.

In cazul unor studii primare (preliminare) va trebui sa colectati singur toate aceste informatii. De exemplu, puteti consulta *Pagini Aurii* pentru a afla eventualii concurenti, *Catalogul Telefonic* pentru a depista potentiali clienti sau grupe de clienti si sa faceti documentari calitative sau/si cantitative pentru a afla preferintele acestora.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013”  
Investește în oameni!

O cercetare efectuata de catre o firma specializata in realizarea studiilor de piata va va costa destul de mult. Exista insa suficient de multe surse de documentare care va pot oferi informatii referitoare la modul in care proprietarul unei afaceri mici poate sa realizeze singur un studiu de piata.

Va recomandam ca in planul de marketing pe care il veti intocmi sa fiti cat se poate de explicit - sa oferiti date statistice, indicatori si alte informatii impreuna cu sursele din care le-ati colectat.

### **Factorii economici**

Date referitoare la sectorul din care face parte afacerea ta:

- Marimea pietii
- Cota de piata vizata (acest lucru este obligatoriu doar daca estimati ca veti deveni un nume pe piata)
- Cererea existenta pe piata pe care doriti sa intrati
- Tendinte ale pietii: aspecte referitoare la dezvoltare, preferinte de consum si evolutia produsului
- Perspectivele si oportunitatea de dezvoltare a marimii afacerii

Obstacolele existente in intrarea pe piata respectiva. Ex:

- Capital ridicat / costul capitalului
- Costuri de productie ridicate
- Cost de Marketing ridicat
- Acceptarea de catre clienti si recunoasterea marcii
- Instruire si competente necesare
- Tehnologii si brevete specifice



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

- Cheltuieli de transport
- Taxe si alte obligatii, etc.

Bineinteles ca trebuie sa specificati si modul in care veti depasi aceste obstacole.

Modificari ale mediului de afaceri care ar putea influenta afacerea ta Ex.:

- Schimbari tehnologice
- Schimbari legislative
- Schimbari economice
- Schimbari in sectorul in care activeaza afacerea.

La fel ca mai sus, va trebui sa faceti referire la modul in care veti gestiona aceste posibile schimbari, astfel incat sa reduceti impactul negativ si sa-l mariti pe cel pozitiv.

### **Produsul/ Serviciile**

In capitolul IV s-a facut descrierea produsului /serviciilor pe care le va oferi afacerea, din punctul de vedere al Intreprinderii. Acum trebuie sa le descrieti din punctul de vedere al Clientului.

### Caracteristici si Beneficii

Faceti o lista a produselor si a serviciilor de baza pe care le veti furniza:

Pentru fiecare produs sau serviciu:

- Descrieti principalele caracteristici. Care sunt caracteristicile speciale?
- Descrieti beneficiile acestuia. Ce ofera acest produs/seviciu clientului?



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

Notati diferenta dintre caracteristica si beneficiu. De ex. o casa ofera adăpost catorva persoane, dureaza multi ani si este construita dintr-un anumit material, in conformitate cu un proiect. Acestea sunt caracteristicile produsului „casa”. Beneficiile pe care le ofera acest produs clientului include: statut social, asigurarea adăpostului pentru familie, satisfactia de a fi proprietarul unui imobil etc. Cu alte cuvinte, puneti o serie de caracteristici si capacitati ale produselor/serviciilor pentru a vinde beneficiile pe care le ofera.

Ce servicii veti oferi post-vanzare? Cateva exemple sunt: garantie, livrare la domiciliu, suport tehnic, service si politica de restituire a banilor.

## Clientii

Trebuie sa faceti referire la clientela careia va adresati, la caracteristicile si la distributia socio-economica a acesteia ( de ex. date demografice).

Descrierea se va face diferit daca veti vinde altor intreprinderi sau direct consumatorilor. Daca veti vinde un produs consumabil prin comertul en-gros sau cu amanuntul, va trebui sa analizati in detaliu atat consumatorul final cat si intreprinderile intermediare care se interpun.

Este posibil sa va adresati mai multor grupe de consumatori. Specificati grupele pe care le considerati mai importante. In continuare, pentru fiecare grupa de consumatori notati ceea ce este specific profilului demografic:

- Varsta
- Sex
- Localitatea sau regiunea geografica
- Situatia economica



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013”  
Investește în oameni!

- Clasa sociala si ocupatia
- Educatie
- Alte lucruri referitoare la produs/piata

Pentru clientii- intreprinderi, drept factori demografici pot fi:

- Tipul de intreprindere sau ramura
- Regiunea de actiune
- Marimea intreprinderii
- Preferintele de calitate, de tehnologie sau de pret
- Alte lucruri referitoare la produs/ramura

## Concurenta

- Ce produse/servicii si intreprinderi veti avea drept concurenti?
- Prezentați principalii concurenti.
- Vor fi concurenti la toate nivelele sau doar pentru cateva produse, clienti sau regiuni?
- Vetii avea concurenti directi importanti? ( de ex. un video-club are drept concurenti cinematografele, cu toate ca este un tip de afacere diferit)
- Cum se vor confrunta produsele si serviciile dvs. cu cele ale concurentilor?

Utilizati *Tabelul de analiza a concurentilor* de mai jos pentru a compara afacerea dvs. cu doua din cele mai importante afaceri pe care le aveti drept concurenti. In prima coloana treceti factorii-cheie ai concurentei. Deoarece



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013”  
Investește în oameni!

aceste date difera de la o piata la alta, este posibil sa fie necesar sa adaptati tabelul la nevoile dvs. si in special la cele ale pietii.

In coloana cu titlul „EU” scrieti cu sinceritate ce loc veti ocupa in mintea consumatorilor. In continuare examinati in ce masura este acest loc este pentru dvs. un punct tare sau unul slab. Adesea este dificil ca o persoana sa-si analizeze punctele slabe. Trebuie insa sa fiti sincer. Puteti solicita si altor persoane sa va ajute in aceasta privinta deoarece s-ar putea sa va sugereze unele aspecte pe care dvs. nu le-ati observat. Intr-un fel, este obligatoriu sa realizati o **evaluare obiectiva** a punctelor tari si a celor slabe ale afacerii dvs.

Analizati acum cei mai importanti concurenti ai dvs., unul cate unul. Notati modul in care se compara cu dvs.

In ultima coloana, notati importanta fiecarui factor concurential pentru consumator:

1= Foarte important ,....., 5 = Deloc important

**Tabel – Analiza Concurentilor**

| Factor   | EU | Puncte tari | Puncte slabe | Concurent A | Concurent B | Importanta pentru client |
|----------|----|-------------|--------------|-------------|-------------|--------------------------|
| Produse  |    |             |              |             |             |                          |
| Pret     |    |             |              |             |             |                          |
| Calitate |    |             |              |             |             |                          |



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013”  
Investește în oameni!

|                                     |  |  |  |  |  |  |
|-------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| <b>Gama</b>                         |  |  |  |  |  |  |
| <b>Serviciu</b>                     |  |  |  |  |  |  |
| <b>Siguranta</b>                    |  |  |  |  |  |  |
| <b>Stabilitatea</b>                 |  |  |  |  |  |  |
| <b>Experienta</b>                   |  |  |  |  |  |  |
| <b>Reputatia<br/>intreprinderii</b> |  |  |  |  |  |  |
| <b>Amplasarea</b>                   |  |  |  |  |  |  |
| <b>Aspect</b>                       |  |  |  |  |  |  |
| <b>Metoda de<br/>vanzare</b>        |  |  |  |  |  |  |
| <b>Politica de<br/>credit</b>       |  |  |  |  |  |  |
| <b>Reclama</b>                      |  |  |  |  |  |  |
| <b>Imagine</b>                      |  |  |  |  |  |  |

Pe baza analizei de mai sus, scrieti acum un scurt paragraf in care sa descrieti avantajele si dezavantajele dvs. concurentiale.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

## «Pozitia» pe piata (nisa dvs.)

Dupa ce ati realizat o analiza sistematica a afacerii dvs., a produsului, a clientilor si a concurentilor va trebui sa configurati acum o imagine clara a pozitiei pe care o va ocupa afacerea dvs. pe piata.

Intr-un paragraf stabiliti pozitia dvs., „portiunea” pe care o veti avea pe piata.

## Strategia de Marketing

Acum prezentati elementele de baza ale strategiei dvs. de Marketig, care desigur trebuie sa fie corelata cu „portiunea” de piata ocupata.

### Promovarea

- Cum veti comunica cu clientii?
- Publicitate: Ce mijloace de publicitate veti utiliza, de ce, cu ce frecventa. De ce acestea si nu altele?
- Ati gasit metode prin care sa obtineti o promovare eficienta la un pret redus?
- Vetii folosi si alte metode in afara publicitatii platite, cum ar fi includerea in cataloage, participarea la expozitii, formarea de retele cu alti profesionisti sau cu prietenii, Internetul etc.?
- Ce imagine doriti sa transmiteti? Ce imagine doriti sa aiba clientii despre dvs.?

In afara de publicitate, ce alte planuri aveti cu privire la emblema firmei, cartile de vizita, formularele de corespondenta, brosurile, despre decorarea interioara a biroului sau a magazinului etc.?





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

Ati pregatit un sistem de recompensare a clientilor fideli astfel incat sa aveti contacte sistematice cu acestia?

### Bugetul alocat pentru publicitate

- Ce suma va fi cheltuita pentru planurile pe care le-ati prezentat mai sus?
- Le veti aloca inainte de inceperea functionarii?
- Le veti aloca in timpul functionarii?

(Aceste numere vor fi incluse in bugetul din Planul de afaceri).

### Politica de preturi

Explicati metoda sau metodele pe baza carora veti stabili preturile. Pentru marea majoritate a afacerilor mici, politica preturilor reduse nu constituie cea mai buna politica. Aceasta priveaza intreprinderea de marja de profit, si in plus clientii probabil ca nu sunt interesati de pret atat de mult pe cat credeti. Mai mult decat atat, intotdeauna marii concurenti pot sa solicite preturi mai mici decat dvs. Recomandarea noastra este de a concura in calitate si in servicii decat sa aveti preturi la nivele medii.

Strategia de preturi se potriveste cu analiza concurentei?

Comparati preturile dvs. cu cele ale concurentilor. Sunt mai mari, mai mici, aceleasi si de ce?

Cat de important este pretul ca factor concurential? Clientii carora va adresati cumpara intr-adevar pe baza pretului?

Care va fi politica dvs. de deservire a consumatorului si care este politica dvs. de credit?

### Locatia propusa pentru afacere



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



CNDIPT  
OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

Probabil nu v-ati decis asupra locului de amplasare exact al întreprinderii. Acum este momentul sa va ganditi ce va doriti si ce va este necesar in aceasta privinta. Anumite activitati pot fi facute la inceput si de acasa (in special pentru start-ups).

Descrieti necesarul de spatiu (cladiri etc.) cel tarziu in capitolul urmator. Aici veti descrie **criteriile de amplasare** pentru spatiul in care va functiona afacerea dvs., asa cum acest aspect influenteaza clientii.

Este important pentru clienti locul in care este amplasata întreprinderea?

Va vor vizita clientii?

Este adecvat locul? Spatiul exterior? Posibilitatea de parcare? In afara pietii?

Este „compatibil” cu imaginea dvs.?

Este ceea ce-si doresc clientii?

Unde se gasesc concurentii? Este mai bine sa fiti aproape sau departe de acestia?

### Canale de distributie

Cum veti vinde produsele si serviciile dvs.?

- Cu amanuntul
- Direct (Internet, Posta, Catalog)
- En- gross
- Prin reprezentanti
- Prin participare la concursuri

### **Previziunea vanzarilor**



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013”  
Investește în oameni!

Dupa ce ati descris in amanunt produsele sau serviciile dvs., strategia de marketing, este timpul sa faceti in Planul dvs. de afaceri unele **calcule**. Previziunea vanzarilor trebuie sa se realizeze pe baza istoricului de vanzari (daca exista), a strategiilor de marketing pe care tocmai le-ati descris, pe studiul de piata pe care l-ati facut si cu datele de piata pe care eventual le detineti.

O practica foarte buna este aceea de a face doua previziuni:

- 1) «Estimarea realista», deci ceea ce asteptati in realitate
- 2) «Estimarea pesimista», deci o estimare redusa, pe care veti fi sigur ca o veti reusi indiferent de ceea ce se va intampla.

Amintiti-va ca trebuie sa luati in considerare ipotezele si documentarile pe care le-ati facut, sa configurati previziunile de vanzari precum si restul situatiilor economice care sunt necesare pentru Planul de afaceri. Acest lucru este deosebit de important daca v-ati propus sa prezentati Planul dvs. in vederea obtinerii unei finantari.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



CNDIPT  
OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

## VI. Planul operational

Descrieti activitatea de zi cu zi, locatia, instalatiile si echipamentele, personalul, diferitele procese de productie si mediul inconjurator.

### Productie

Cum si unde sunt realizate produsele sau serviciile dvs.?

Explicati ce inseamna pentru afacerea dvs. urmatoarele:

- Echipametele de productie si costurile
- Controlul de calitate
- Deservirea clientilor
- Controlul inventarului
- Dezvoltarea produsului/produselor

### Spatiul de activitate

Care sunt caracteristicile spatiului de activitate de care aveti nevoie? Descrieti spatiul de activitate pe care il veti avea.

Caracteristici fizice necesare:

- Spatiu
- Tip de cladire
- Zona urbana
- Utilitati necesare

Acces:

Este important ca accesul la intreprindere sa fie usor pentru furnizori? Este important sa fie aproape de statiile mijloacelor de transport in comun?



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



CNDIPT  
OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

Este necesar sa fie usor accesul pe jos?

Care este necesarul de spatii de parcare sau de apropiere de autostrada, aeroport, statii de cale ferata sau porturi?

Includeti un desen sau o schita a instalatiilor propuse, daca considerati ca este relevant, asa cum ar fi necesare unui constructor.

Constructii: Marea majoritate a afacerilor noi nu ar trebui sa investeasca bani in constructia de cladiri dar daca totusi v-ati propus sa construiti va trebui sa includeti in Planul dvs. de afaceri costul si specificatiile cladirii.

Costul: Calculati ce cheltuieli trebuie sa faceti pentru spatiu, inclusiv chiria si cheltuielile de intretinere, plata utilitatilor (curent, telefon, apa etc), asigurările si cheltuielile initiale de configurare a spatiului in acord cu nevoile dvs. Aceste numere trebuie sa fie trecute in planul dvs. financiar.

Care va fi programul de munca?

### **Aspecte juridice**

Descrieti ce este valabil pentru situatia dvs. cu privire la aspectele urmatoare si cum va propuneti sa le rezolvati:

- Cerinte de reprezentare sau colaborare cu terti
- Autorizatie de functionare
- Reguli si regulamente de igiena a spatiului de munca si a spatiilor auxiliare
- Reglementari specifice ramurii sau profesiei dvs.
- Cerinte referitoare la zona urbana sau termeni de constuctie
- Asigurari specifice



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

- Sisteme comerciale, drepturi de proprietate, de invenție (pe care le dețineți sau trebuie să le cumpărați)

### Resurse umane

- Număr de angajați
- Tipul de activitate desfășurată (calificați, necalificați, specialiști)
- Unde și cum veți găsi personalul adecvat?
- Calitatea personalului existent
- Structura salarială
- Metode și cerințe de formare profesională
- Ce activitate desfășoară fiecare angajat?
- Ați pregătit procedurile de lucru?
- Ați făcut fișa posturilor? Dacă nu, trebuie să pregătiți câteva. Sunt foarte utile în comunicarea internă cu angajații.
- Pentru anumite lucrări veți face contracte cu persoane din afara personalului dvs. angajat?

### Inventar

- Ce tip de inventar păstrați: al materiilor prime, al stocurilor, al produselor finite?
- Valoarea medie a stocurilor (deci care este investiția dvs. în stocuri)
- Care este rata cifrei de afaceri și cum se compară cu valorile medii ale ramurii?
- Sezon de varf?



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

- Limita de timp pentru primirea produselor comandate?

### **Furnizori**

- Ati identificat principalii furnizori?
- Nume si adrese
- Tipul si cantitatea de produse pe care vi le furnizeaza
- Politica referitoare la achizițiile pe credit si predarea produselor
- Istoricul si credibilitatea furnizorilor

Va trebui sa aveti mai mult de un furnizor pentru cele mai importante produse (ca rezerva) ?

Va asteptati la intarzieri sau la probleme legate de aprovizionare? Cum ar afaceta acestea activitatea dvs.?

Costurile de achizitii sunt stabile sau variaza? Daca variaza, cum veti face fata la aceste schimbari?

### **Politica de credit**

- V-ati propus sa vindeti pe credit?
- Este intr-adevar nevoie sa vindeti pe credit? Este o practica in sectorul dvs. sau aceasta este o asteptare a clientilor dvs.?
- Daca da, care va fi politica dvs. pentru cei care vor cumpara pe credit si care este valoarea acestuia?
- Cum veti verifica solvabilitatea celor care va vor solicita credit pentru prima data?
- Ce termeni veti acorda clientilor dvs., deci ce credit le veti oferi si cand vor plati sumele datorate?



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

- Veti oferi reduceri pentru plata rapida a facturilor? (Recomandare: Faceti acest lucru numai daca aceasta este o practica din sectorul respectiv).
- Stiti care sunt costurile pe care le implica oferirea de credit? Ati inclus acest cost in preturile dvs.?

### Gestionarea facturilor de incasat

Daca lucrați pe credit, va trebui sa faceti cel puțin lunar o situatie cronologica a facturilor pe care le aveti de incasat astfel incat sa aveti o imagine cu privire la sumele de bani pe care le aveti de primit de la clienti dar si pentru a va lua masurile necesare pentru eventuale probleme. Situatia cronologica a facturilor de incasat seamana cu tabelul urmator:

|   | Total | Facturi curente | 30 zile | 60 zile | 90 zile | Peste 90 zile |
|---|-------|-----------------|---------|---------|---------|---------------|
| <b>Situatia cronologica a facturilor de incasat</b> |       |                 |         |         |         |               |
|   |       |                 |         |         |         |               |

- Va trebui sa aveti o politica pentru clientii care efectueaza platile cu intarziere:
- Cand le veti telefona?





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013”  
Investește în oameni!

- Cand le veti trimite o adresa?
- Cand veti solicita avocatului dvs. sa ia legatura cu acestia?

### Gestionarea facturilor de achitat

Va trebui de asemenea sa efectuati o situatie cronologica a facturilor pe care trebuie sa le achitati, deci ce datorii aveti catre furnizorii dvs. Daca platiti mai devreme se reduce numerarul dvs. insa daca platiti cu intarziere poate sa insemne pierderea unor reduceri sau ridicarea dreptului de creditare. (Recomadare: Daca stiti ca veti intarzia in efectuarea unei anumite plati, telefonati firmei respective inainte de expirarea zilei de plata).

Furnizorii cu care veti lucra ofera reduceri pentru platile efectuate la timp?

Situatia cronologica a facturilor de plata poate fi trecuta in tabelul urmator:

|   | Total | Facturi<br>curente | 30 zile | 60 zile | 90 zile | Peste 90 zile |
|---|-------|--------------------|---------|---------|---------|---------------|
| <b>Situatia<br/>cronologica a<br/>facturilor de<br/>plata</b> |       |                    |         |         |         |               |
|   |       |                    |         |         |         |               |



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

## VII. Management si Organizare

Cine va conduce afacerea zi de zi? Ce experienta are aceasta persoana si ce aduce nou afacerii? Ce aptitudini speciale are ? Aveti un plan pentru situatia in care aceasta persoana va fi concediata sau se va dovedi incapabila?

Daca veti avea mai mult de 10 angajati, realizati o organigrama care sa prezinte ierarhia si treceti care sunt responsabilitatile persoanelor din posturile cheie.

Trebuie sa completati o descriere a locurilor de munca pentru angajatii din posturile-cheie. Daca doriti sa gasiti un investitor sau un credit bancar includeti CV-urile proprietarilor si a angajatilor din posturile cheie.

### **Sprijin profesional si consiliere:**

Faceti referire la urmatoarele:

- Consiliul de Administratie
- Avocat
- Contabil
- Agent de asigurari
- Banca
- Consilier sau consultanti
- Mentori sau experti (advisors)



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013”  
Investește în oameni!

## VIII. Situatia financiara personala

Include informatii financiare personale ale fiecarui proprietar sau mare actionar, din care sa reiasa datele despre averea si obligatiile pe care le detin in afara prezentei afaceri si valoarea neta a acestora. Adesea proprietarii sunt nevoiti sa utilizeze datele despre averea lor personala pentru finantarea afacerii si pentru a dovedi ceea ce exista disponibil. Bancile si investitorii au de obicei nevoie si de aceste informatii.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

## IX. Cheltuieli de infiintare si Capitalul initial

Veti avea multe cheltuieli pentru infiintare, chiar inainte de a deschide afacerea. Este foarte important sa estimati aceste cheltuieli foarte exact si apoi sa faceti un plan de unde veti face rost de capitalul necesar. Va trebui sa va documentati foarte bine in aceasta privinta. Cu cat documentarea va fi mai aprofundata, cu atat vor exista mai putine sanse sa omiteti anumiti factori importanti pentru inceperea si dezvoltarea afacerii.

Chiar si cu cele mai bune metode de cercetare, infiintarea unei afaceri va costa intotdeauna mai mult decat anticipati. Exista doua modalitati pentru a stabili marja cheltuielilor neprevazute. Prima este sa puneti „ceva in plus” la fiecare linie din bugetul dvs. Problema acestei abordari insa este aceea ca distruge acuratetea planului de cheltuieli analizat cu atentie de catre dvs. A doua abordare este aceea de a adauga un o linie separata in planul dvs., care se va intitula „cheltuieli neprevazute”. Aceasta este metoda pe care o recomandam.

Vorbiti cu alte persoane care au infiintat afaceri asemanatoare pentru a avea o idee asupra sumei pe care trebuie sa o luati in calcul pentru cheltuielile neprevazute. Daca nu puteti obtine informatii exacte, va recomandam sa treceti cheltuieli neprevazute cel puțin 20% din totalul celorlalte cheltuieli de infiintare a afacerii.

Explicati in detaliu documentarea pe care ati facut-o si cum ati ajuns la aceste sume. Faceti referire la sursele, sumele si conditiile eventualelor imprumuturi. De asemenea, explicati in detaliu care este suma cu care va contribui fiecare investitor si care va fi procentajul din afacere detinut de fiecare.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



OIPOSURU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

## X. Planul financiar

Planul financiar consta din urmatoarele: profitul si pierderile prevazute pe o perioada de un an, profitul inregistrat si pierderile pentru 4 ani ( optional), fluxurile de numerar prevazute, bilantul estimativ si calculul punctului mort (break-even calculation). Toate aceste date constituie o estimare logica a viitorului economic a afacerii dvs. Cel mai important insa este faptul ca studiind planul dvs. financiar veti intelege mai bine partea economica a afacerii dvs.

### Estimarea profitului si a pierderilor pe un an

Marea majoritate a proprietarilor unei afaceri considera acest element, deci estimarea profitului si a pierderilor, ca fiind piatra de temelie a planului lor de afaceri. In acest element sunt incluse toate aspectele afacerii sub forma unor cifre iar dvs. veti avea o idee asupra a ceea ce va fi necesar pentru ca afacerea dvs. sa va aduca profit si sa fie reusita.

Vanzarile estimate vor rezulta dintr-o prognoza a vanzarilor in care veti include vanzarile, costul produselor de vanzare, cheltuielile si castigul lunar pentru un an.

Profitul estimat trebuie sa fie insotit de un text in care sa descrieti principalele ipoteze pe care le-ati utilizat pentru a estima veniturile si cheltuielile firmei.

Nota: Trebuie sa pastrati insemnari amanuntite referitoare la documentarea si ipotezele dvs. astfel incat mai tarziu sa puteti sa explicati si de asemenea sa reveniti la sursele dvs. cand va fi timpul sa revizuiti planul de afaceri.

### Profitul si pierderile estimate pe o perioada de patru ani (optional)

Profiturile si pierderile prevazute pe o perioada de un an constituie „inima” planului dvs. de afaceri. Estimarea acestora pe o perioada de patru ani este optionala si se realizeaza de acele persoane care doresc sa faca previziuni pe o perioada mai mare de un an.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



CNDIPT  
OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013”  
Investește în oameni!

Este evident ca trebuie sa pastrati insemnari cu privire la cele mai importante ipoteze pe care le-ati luat in calcul si mai ales pentru acele aspecte care credeti ca se vor schimba dramatic dupa un an.

### **Estimarea fluxurilor de numerar**

Daca previziunea privind profiturile reprezinta „inima” planului dvs., fluxurile de numerar reprezinta sangele. Multe afaceri esueaza deoarece se ajunge la punctul in care nu mai pot plati facturile. Orice parte a planului dvs. de afaceri este importanta, dar nici una nu mai are vreun sens daca vi se termina numerarul.

Obiectivul a tot ceea ce s-a discutat pana in prezent este acela de a invata sa va programati cati bani va vor fi necesari pentru a acoperi costurile necesare demararii afacerii, costurile preliminare, costurile de operare si rezervele dvs. Altfel veti putea prevedea la timp lipsurile si sa va luati masurile necesare- probabil sa limitati anumite cheltuieli sau sa faceti un imprumut. Mai presus de toate, nu trebuie sa fiti luat prin surprindere.

Nu exista un truc anume pentru a face un plan al fluxurilor de numerar. Estimarea fluxurilor de numerar este o privire in avans a contului pe care il detineti.

Va trebui sa stabiliti cand asteptati sa incasati numerar (din vanzari) sau cand trebuie sa semnati un ordin de plata (pentru plati).

Va trebui sa aveti o evidenta a elementelor operationale importante care nu constituie in mod necesar date ale fluxului de numerar dar care va permit sa urmariti acele aspecte care au un impact important asupra fluxurilor de numerar, cum ar fi de exemplu banii obtinuti din vanzari sau cei pe care trebuie sa-i platiti pentru achizitii.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

De asemenea va trebui sa urmariti platile in numerar efectuate inainte de infiintare si care vor fi inregistrate in coloana „inainte de infiintare”. Este logic ca ar trebui sa aveti deja facuta documentarea referitoare la planul de cheltuieli pentru infiintarea firmei.

Fluxul de numerar va demonstra daca capitalul dvs. de lucru este suficient. Cu alte cuvinte, daca soldul de numerar ia o valoare negativa veti avea nevoie de un capital initial mai mare. Prin acest plan veti putea prevedea de asemenea cand si ce suma veti avea nevoie sa imprumutati.

Descrieti cele mai importante ipoteze, in special acelea care fac ca fluxul de numerar sa fie diferite de cele referitoare la profituri si pierderi. De exemplu, daca faceti o vanzare in prima luna, cand veti primi banii pentru aceasta vanzare? Cand veti face achizitii cand veti plati: in avans, la livrare sau mai tarziu? Cum vor afecta acestea fluxul de numerar?

Exista cheltuieli pentru care trebuie sa platiti in avans? Cand?

De asemenea, trebuie sa luati in considerare cheltuielile care nu se realizeaza la intervale de timp regulate, cum ar fi taxele trimestriale, cheltuielile de intretinere sau reparatii neprevazute si care trebuie sa fie trecute in buget,

Plata ratelor pentru credite, cumpararea de utilaje si sumele extrase de proprietari nu apar in declaratiile de profit si de pierderi dar aceasta nu inseamna ca nu apar ca fiind retrageri de numerar. Asigurati-va ca si acestea au fost incluse.

Desigur, nici deprecierea monetara nu apare in fluxul de numerar deoarece nimeni nu semneaza un cec pentru aceasta.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

## Bilantul

Bilantul este unul din documentele economice de baza pe care trebuie sa le intocmeasca o intreprindere pentru informare si pentru gestionarea partii economice. Bilantul arata ce obiecte de valoare are intreprinderea (active) si care sunt datoriile sale (pasive sau obligatii). Ceea ce ramane cand pasivele se scad din active reprezinta capitalul propriu (al proprietarilor) .

Utilizati o foaie de calcul a cheltuielilor si capitalizarea la infiintarea afacerii, care sa constituie un ghid pentru bilantul din ziua inceperii activitatii.

Optional : Unele persoane doresc sa includa si un bilant estimativ, din care sa rezulte estimarea pozitiei economice a afacerii la sfarsitul primului an. Acest lucru este deosebit de util cand inaintati propunerea dvs. unor investitori.

## Calcularea punctului de rentabilitate

Calcularea punctului de rentabilitate (break-even point) prezice cantitatea de produse sau servicii vandute, cu un anumit pret, pentru a recupera totalul costurilor de investitie. Cu alte cuvinte, este nivelul vanzarilor sub care intreprinderea lucreaza in pierdere si peste care incepe sa inregistreze profit.

Formula matematica de mai jos va ajuta sa calculati punctul de rentabilitate:

Vanzarile in punctul de rentabilitate = Costuri fixe / (1- Costuri variabile)

*(In care: costurile fixe se exprima in euro in timp ce costurile variabile se exprima ca procent al vanzarilor totale)*

Nu uitati sa includeti toate ipotezele pe care le-ati facut si pe baza carora s-a facut calculul punctului de rentabilitate.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

## XI. Anexe

Introduceti amanunte si studii ce au fost folosite in planul dvs. de afaceri , cum ar fi:

- Formulare de informatii si materiale publicitare
- Studii din ramura
- Proiecte de arhitectura sau topografice
- Harti si fotografii ale spatiului
- Articole din ziare sau alte surse de informare
- Tabele de specificatii ale echipamentelor detinute sau a acelor pe care le veti achizitiona
- Copii dupa state de plata sau contracte
- Scrisori de sustinere din partea viitorilor clienti
- Orice alt material considerati ca vine in sprijinul ipotezelor pe care le-ati facut
- Studii ale pietii
- Lista bunurilor detinute si care pot fi folosite drept garantii pentru credite.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



OIPOSURU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013”  
Investește în oameni!

## XII. Perfectionarea Planului de afaceri

Planul general de afaceri pe care l-am prezentat mai sus va trebui sa fie „retusat” pentru a fi corespunzator tipului de afacere pe care v-ati propus-o si pentru a face o impresie buna celor care il vor lectura (persoanele pentru care l-ati intocmit).

### Pentru procurarea de capital

#### Pentru Banci

- Bancile isi doresc asigurari cu privire la plata regulata a ratelor. Daca intentionati sa utilizati planul pentru obtinerea unui credit, trebuie sa includeti:
  - Suma de care aveti nevoie
  - Cum vor fi utilizati banii
  - Ce veti realiza cu acesti bani?
  - Condițiile de rambursare a creditului (numarul de ani). Probabil ca nu veti avea limite prea mari pentru a negocia un numar mai mare de ani pentru rambursarea creditului, ceea ce v-ar fi de folos pentru fluxurile de numerar.
  - Bunurile pe care le prezentati drept garantie.

#### Pentru investitori

- Investitorii vad lucrurile din alt punct de vedere. Doresc dezvoltarea puternica si asteapta sa aiba o parte din plus valoare:
  - Capitalul solicitat pe termen scurt
  - Capitalul solicitat pe 2-5 ani



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013”  
Investește în oameni!

- Cum se va folosi capitalul si cum va contribui aceasta la dezvoltarea afacerii
- Estimarea rentabilitatii investitiei
- Strategia de iesire a investitorilor (returnarea banilor, vanzarea sau integstrarea publica (IPO))
- Procentul din afacere pe care il va detine investitorul
- Repere si conditiile pe care le veti accepta
- Participarea investitorilor in Consiliul de Administratie sau in Management

## **Pentru un anumit tip de afaceri**

### **Productie**

- Nivelul de productivitate programat
- Nivelul costurilor directe si indirecte de productie (cost general) – cum se compara cu media pe ramura (daca exista date disponibile) ?
- Preturi pe linii de produs
- Marja de profit brut, per total si pe fiecare serie de produs
- Limitele de productivitate/ potentialul echipamentelor propuse
- Procesul de cumparare si gestionare a stocurilor
- Produse noi aflate in dezvoltare sau care se asteapta sa intre in productie dupa inceperea activitatii



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



OIPOSURU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

## Prestari servicii

- Afacerile care presteaza servicii vand produse nemateriale. In consecinta, sunt mult mai flexibile fata de alte tipuri de afaceri dar au costuri mai mari pentru forta de munca si, in general, putine active.
- Care sunt factorii cheie in aceasta ramura?
- Preturile dvs.
- Metodele de stabilire a preturilor
- Sistemul de management
- Procesele de control a calitatii. Standardele de calitate obisnuite sau standardele acceptate in ramura.
- Vetii masura productivitatea angajatilor?
- Procentul de lucrari ce vor fi predate unor terte parti. Vetii avea profit din acestea?
- Politici si proceduri de creditare, plata si incasari.
- Strategia pentru pastrarea bazei de clienti.

## Companii de inalta tehnologie

- Perspectiva economica a ramurii.
- Afacerea va detine sisteme informatice pentru gestionarea preturilor, a costurilor si a pietelor care se schimba rapid?
- Va veti afla in culmea tehnologiei cu produsele si serviciile dvs.?
- Situatia departamentului cercetare-dezvoltare? Ce este necesar pentru:



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013”  
Investește în oameni!

- Intrarea unui produs/ un serviciu pe piata?
- Pastrarea competitivitatii firmei?
- In ce mod firma:
  - Isi protejeaza dreptul de autor?
  - Evita uzura tehnologica?
  - Isi asigura capitalul necesar?
  - Isi pastreaza angajatii-cheie?

Firmele care activeaza in domeniul tehnologiilor inalte sunt nevoite uneori sa functioneze pentru o perioada destul de lunga fara profit , chiar si fara vanzari. Daca acest lucru se intampla si in situatia dvs., este posibil ca banca sa nu doreasca sa va ofere un credit. Detinatorii de capital si cei ce sunt dispusi sa riste pot sa investeasca in acest gen de afaceri dar va trebui sa veniti cu argumente foarte solide pentru a-i convinge. Va trebui sa faceti previziuni economice pe o perioada mai lunga astfel incat sa dovediti cand veti incepe sa aveti un profit. Presupunerile pe care le faceti trebuie sa fie foarte bine documentate.

### **Comertul cu amanuntul**

- Imaginea firmei
- Stabilirea preturilor:
  - Descrieti politica de stabilire a procentelor de castig.
  - Preturile trebuie sa asigure profit si sa fie compatibile cu imaginea firmei.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



CNDIPT  
OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013”  
Investește în oameni!

- Obiectele de inventar:
  - Selectia si pretul obiectelor de inventar trebuie sa fie compatibile cu imaginea firmei.
  - Nivelul stocurilor: Va trebui sa gasiti indicii medii din ramura cu privire la rata anuala a cifrei de afaceri pentru (exista in buletinul asociatiei RMA - Risk Management Association)
- Politica de deservire a clientilor: trebuie sa fie competitiva si compatibila cu imaginea firmei.
- Locatia : Aveti locatia care va este necesara? Este convenabila pentru clienti? Este compatibila cu imaginea firmei?
- Publicitate: Metode si costuri. Prezinta o imagine stabila a afacerii?
- Credit: Oferiti marfuri pe credit clientilor dvs? Daca da, si trebuie neaparat sa o faceti, includeti costul creditului in preturi.