



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013

CUM SA VALORIFICI O IDEE DE AFACERI: DE LA IDEE, LA AFACERE DE SUCCES

PLANUL DE AFACERI

Cap. I. Rezumat

Acest prim capitol cva cuprinde un rezumat al planului de afaceri intr-un limbaj profesional, in max ½ - 1 pagina.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013

Importanta acestei pagini este covarsitoare, ea fiind citita de investitori, daca nu atrage atentia asupra potentialului afacerii si nu starneste interesul, este posibil ca finantatorii sa nu citeasca mai departe.

- Identificati proprietarii;
- Descrieti pe scurt produsele și serviciile;
- Descrieti pe scurt cine vor fi clienții dvs, piata careia va adresati si competitia;
- Suma de bani necesara si utilizarea acesteia;
- Indicati sursele de profitabilitate

Cap. II. Descrierea afacerii

Acest capitol este punctul de plecare in vederea definirii ideii de afaceri. Aceasta trebuie sa cuprinda urmatoarele subcapitole.

1. Identificarea si descrierea oportunitatii de afaceri.

In cadrul acestei prime etape trebuie detaliata oportunitatea gasita care, prin dezvoltarea acestei noi afaceri poate fi fructificata. De asemenea, in cazul in care dezvoltati un nou segment sau doriti dezvoltarea unei afaceri existente, descrierea oportunitatii gasite este primul pas in scrierea planului de afaceri. In continuare, o scurta descriere a viziunii, misiunii si valorilor firmei este oportuna.

2. Identificarea avizelor si autorizatiilor necesare desfasurarii activitatii.

Aceasta etapa este foarte importanta avand in vedere necesitatea existentei avizelor si autorizatiilor. Includerea in planul de actiune a obtinerea acestora este primordiala, fara acestea nefiind posibila desfasurarea afacerii.

3. Identificarea legilor specifice sub incidenta carora se va desfasura afacerea.

In continuarea etapei anterioare, detalierea legislatiei este de asemenea primordiala pentru buna desfasurare a afacerii.

Cap. III. Analiza pietei

Analiza pietei este o etapa foarte importanta in cadrul unui plan de afaceri, mai ales atunci cand discutam despre elemente esentiale ale afacerii. Pentru acesta putem apela



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013

la modele cunoscute din literatura de specialitate, cum ar fi: Amenințarea intrării pe piața a unor noi competitori, Substituirea produselor sau serviciilor, Puterea de negociere a clienților, Puterea de negociere a furnizorilor și Intensitatea competiției. Astfel, analiza trebuie să cuprindă o serie de informații relevante pentru industria în care se intenționează să se dezvolte afacerea. Mai jos sunt redată subcapitolele pe care acest plan trebuie să le cuprindă.

1. Descrierea produselor/serviciilor ce vor fi oferite.

Cuvântul de ordine pentru această a doua etapă se referă la detaliile care vor fi oferite. Pentru produse, vă rugăm să descrieți caracteristicile fizice (mărime, formă, culoare, design, capacități), precum și tehnologia utilizată la producerea/dezvoltarea lui. Pentru servicii, vă rugăm să detaliați nevoile pe care le satisface, etapele necesare pentru prestarea serviciului, precum și beneficiile pentru client. Dacă discutăm despre un produs sau serviciu inovativ, cu atât mai mult acesta trebuie descris cu cele mai amănunțite caracteristici, astfel imaginea asupra a elementului principal al afacerii (oferta către piață) să fie una corectă.

2. Clienții

Identificarea exactă a clienților țintiți pentru a deveni clienți tradiționali ai firmei. Orice alte informații legate de clienții urmăriti sunt relevante.

3. Furnizorii

Identificarea furnizorilor de la care se va efectua aprovizionarea este o etapă importantă în acest context. Care sunt furnizorii preferați și care sunt cei alternativi? De asemenea, în acest context este necesară luarea în calcul a puterii de negociere în raport cu aceștia. În cazul în care există necesitatea transportului, este necesară detalierea soluțiilor în vederea transportului în cele mai bune și eficiente condiții (dezvoltarea unui parc auto propriu sau externalizarea serviciului către o companie specializată).

Cap. IV. Planul de marketing

Înainte de finalizarea acestui capitol, este necesară asigurarea că piața a fost cercetată cu atenție și societatea dumneavoastră va alocă cel puțin fondurile minime necesare pentru publicitate, mass-media sociale, precum și alte eforturi de marketing.

1. Piața tinta

Descrierea pieței țintă din punct de vedere a caracteristicilor și dimensiunii întregii piețe (aria geografică de acoperire a produsului/serviciului, clienți



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013

existenți și potențiali – în funcție de piața de desfacere, interni, externi și defalcarea acestora pe grupe de produse), precum și analiza stadiului actual al pieței și tendințele viitoare).

2. **Segmentarea pieței** (de exemplu, segmentul țintă este reprezentat de femei cu vârste cuprinse între 18-35 ani).
3. **Proiecția cotei de piață.**

Este o estimare subiectivă. Este bazată atât pe analiza pieței, dar și pe o distribuție eficientă, politica de preț adecvată și planul de marketing implementat.

În vederea construirii unui plan de afaceri profesionist, trebuie estimat acest indicator, într-un mod cât mai aproape de realitatea mediului în care se va desfășura afacerea. Astfel, este necesară analiza următorilor factori:

- Estimarea evoluției industriei care va crește numărul total de cumpărători (numărul total de vânzări din industria respectivă, vânzările din segmentul industriei sau date demografice);
- Conversia cumpărătorilor, bazat pe cele 5 etape din viața unui produs (dezvoltare, introducere, creștere, maturitate, declin). Utilizând ratele de conversie de la cei mai recentii utilizatori ai produselor/serviciilor (pionieri) până la faza de declin (renunțare la produs/serviciu), se pot estima creșteri în numărul total al consulților.

4. **Politica de preț.**

Cotarea prețurilor produselor/serviciilor este foarte importantă pentru afacerea dvs datorită faptului că aceasta are un impact direct asupra profitabilității. Regulile de bază pentru stabilirea prețului sunt următoarele:

- Toate prețurile trebuie să acopere costurile;
- Cea mai eficientă metodă de scădere a prețurilor este scăderea costurilor;
- Prețurile trebuie să reflecte dinamica costurilor, cererii, schimbările pieței și reacția față de strategiile concurenței;
- Prețurile trebuie stabilite astfel încât să asigure vânzările;
- Utilitatea produsului, longevitatea, mentenanța și utilizarea finală trebuie analizate constant și astfel prețurile trebuie adaptate în consecință.

Metode de stabilire a prețului:

- **Metoda costurilor.** Aceasta metodă este cel mai des utilizată de către companiile care activează în domeniul producției. Astfel, metoda



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013

asigura ca atat costurile variabile si fixe cat si procentul de profit urmarit sunt obtinute utilizand un anumit pret;

- Metoda cererii. Aceasta metoda este utilizata de catre companii din domeniul distributiei care isi vand produsele catre alte firme in functie de cantitatea comandata;
- Metoda preturilor bazate pe concurenta. Este utilizata de companii care intra pe o piata noua unde pretul este deja stabilit si este dificil sa se diferentieze prin pret;
- Adaosul comercial. Este utilizata in special de retailerii. Pretul este calculat prin adaugarea unui adaos comercial la costul de achizitie.

5. Strategia de piata.

Strategia de piata este una din cele mai importante componente ale strategiei de dezvoltare a firmei. Prin aceasta se stabileste raportul dintre firma si piata, pozitia pe care firma intentioneaza sa o detina in piata, obiectivele stabilite si modalitatile de atingere a lor.

Alternativele strategiei de piata:

a. Dupa criteriul pozitionarii:

- Strategie nediferentiata atunci cand cererea poate fi satisfacuta global de un singur produs cu aceleasi caracteristici pe care firma il produce si il ofera pietei.
- Strategie diferentiata se utilizeaza cand firma produce si ofera mai multe produse si servicii relativ diferentiate intre ele, fiecare anunandu-se unei categorii specifice de consumatori.
- Strategie concentrata consta in focalizarea atentiei firmei pe un numar limitat de regiuni ale pietei pentru care ofera o gama restransa de produse sau servicii.

b. Dupa criteriul de dezvoltare (se bazeaza pe starea si evolutia mediului de marketing, potentialul firmei, precum si tendintele de dezvoltare ale sectorului din care face parte firma). In aceste situatii firma poate adopta urmatoarele tipuri de strategii:

- Strategie dezvoltarii diversificate prin care firma extinde gama de produse si penetreaza in noi sectoare de activitate.
- Strategie dezvoltarii nediversificate prin care firma cauta sa-si plaseze existente intr-o masura mai mare pe piata traditionala si sa le plaseze si pe alte pietele noi, crescand cifra de afaceri.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013

- Strategia de rentabilizare cat mai rapida a unui produs prin adoptarea unor preturi ridicate si reducerea cheltuielilor de marketing.
- Strategia de penetrare prin care firma incearca sa intre pe o plaja mai mare din piata pentru produsul sau,cazand pe plan secundar rentabilitatea acestuia.

6. Concurenta

Identificarea si descrierea concurentilor cu care firma se va confrunta in industria in care isi va desfasura activitatea este o etapa foarte importanta. Este necesara descrierea avantajelor competitive si a diferentiatorului care va marca prezenta firmei in piata, dar si a punctelor slabe in raport cu acestia. Ponderea acestora in piata este de asemenea un elemnt important de analizat.

7. Mixul de marketing

Dupa definirea obiectivelor urmarite, urmeaza stabilirea strategiei firmei referitoare la produs, pret, plasare si promovare.

Combinarea acestor actiuni printr-un tot integrat, intr-un anumit moment poarta denumirea de mix de marketing. Fiecare componenta a mixului de marketing include mai multe subcomponente.

De exemplu:

- mixul produsului – cuprinde planificarea si dezvoltarea produselor, marca, gama si varietatea produselor, calitate, stil, culoare, etc;
- mixul distributiei – canalele de marketing, aria teritoriala a acestora, amplasarea, stocurile, transporturi;
- mixul de promovare – publicitate, promovare, catalogare, expozitie, etc.
- mixul pretului – pretul de baza reduceri si avantaje oferite, forme de plata, etc;

Din larga paleta a mixurilor de marketing, specialistul de marketing trebuie sa aleaga alternativa optima in functie de si in stransa legatura cu factorii de influenta: pe de o parte cei endogeni care se refera la caracteristicile produsului, pret, resursele firmei, iar pe de alta parte factorii exogeni: localizare in spatiu a cererii consumatorilor, puterea economica, existenta mai multor firme concurente, cadrul legislativ pe care se desfasoara activitatea etc. De exemplu, o firma de productie de pantofi de dama va alege un mix de marketing ce va cuprinde atat campanii de promovare prin intermediul flyerelor, cataloagelor, publicitate in reviste de profil, dar si participarea la targuri si



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013

evenimente specializate in domeniu. **Alocati cheltuieli initiale de promovare si marketing in cash flow.**

Cap. V. Operatiuni si management

Acest capitol trebuie sa contina urmatoarele informatii:

1. Unde va fi **sediul** companiei și de ce (sediul principal/ administrativ, hale de productie, etc)? Explicati avantajele localizarii afacerii intr-un anume loc. Aveti de gând să fie în apropierea unităților similare sau va fi singurul de acest gen in zona? De ce?
2. Cum se vor **distribui** (vinde) produsele și / sau serviciile? Descrieti modalitatile de vanzare utilizate (retail, bazate pe Web, en-gros, etc).
3. **Personalul** reprezinta un activ cheie fara de care o firma nu poate functiona in mod eficient. Alegerea personalului potrivit este un pas esential. Care este structura personalului de care aveti nevoie? Ce calificari trebuie sa aiba acestia? De unde veti recruta acest personal? Cum va fi recompensat?

4. Echipamentele

Descrierea echipamentelor necesare pentru inceperea si desfasurarea activitatii, avand in vedere domeniul de activitate, obiectivele urmarite, precum si bugetul alocat pentru aceasta etapa (detalii la capitolul III "descrierea detaliata a investitiei"). Dupa descrierea acestora, va rugam sa raspundeti la urmatoarele intrebari:

- Care este valoarea lor si de unde le veti procura/inchiria?
- Care este investitia necesara in acestea si care este sursa acesteia?

5. Echipa si managementul.

Se va detalia organigrama, personalul cheie si conducerea firmei. De asemenea, va rugam sa argumentati motivele care au stat la baza alegerii conducerii: experienta, pregatire profesionala, studii etc. Este recomandabil sa anexati la prezentul plan de afaceri si cv-urile membrilor echipei manageriale, precum si orice alt document care sa sustina argumentele prezentate.

Cap VII. Analiza competitiva

Este posibil să fi abordat subiectul de concurență în capitolul anterior, atunci când ati explicat cat de bine ar putea performa afacerea dvs., având în vedere competitia din piata. In aceasta sectiune trebuie sa realizati o analiza mai aprofundata a concurenței.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013

- Amintiți-vă că în funcție de produsul sau serviciul propus de dvs, ati putea să aveți atât competitori locali, cât și străini.
- Aveți nevoie să înțelegeți în detaliu de ce clienții cumpără de la concurență și ce fac competitorii pentru a-și conserva avantajele pe piață.
- Explicați modalitățile în care veți putea concura cu succes pe piață (avantajele competitive pe care le aveți), la un nivel rezonabil de detaliu – adică fără a intra în detalii care țin de o cunoaștere aprofundată a industriei respective, totuși semnaland investitorilor că stăpâniți subiectul

VIII. Planul de implementare

Pentru începerea unei afaceri este necesară investiția unui capital pentru diversele etape esențiale astfel încât să discutăm despre un proiect fezabil. Pentru determinarea acestui capital necesar, se întocmesc inclusiv situații relevante.

Gândiți-vă la această secțiune a planului de afaceri ca la un ghid practic despre ce aveți de făcut în timp pentru afacerea dumneavoastră; va fi și un punct de referință pentru investitorii care vor citi planul.

1. Dimensionarea capitalului necesar

Precizați care este întregul capital necesar demarării afacerii (investiții și capital de lucru) precum și sursele care vor acoperi acest nivel previzionat.

Descrierea elementului de cost	Finanțat din aport propriu	Finanțat din alte surse	Costul total al elementului
Total			



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013

2. **Calendarul investitiei.** Ilustrati ce veti face cu banii investiți, incluzand un calendar pentru lansarea afacerii, precum și o evolutie a afacerii pentru unul, cinci sau chiar zece ani, in functie de finantarea pe care o doriti.
3. Prezentați toate **costurile afacerii** la care va puteti gandii, ca parte a structurii financiare prezentate in capitolul urmator.

Cap. IX. Situatiile financiare

1. Includeti **informații financiare relevante** pentru fiecare parte majora implicata în această afacere, inclusiv antreprenori, investitori financiari, banci. Detaliați in mod special proprietatile care pot fi aduse ca garantie in eventualitatea necesitatii finantarii din surse bancare.

2. Fluxul de numerar

Analizati si justificati urmatoarele categorii de informatii, pe care apoi le veti sintetiza in fluxul de numerar, realizand o previziune lunara pentru primul an de activitate, si apoi la nivel anual pentru anii urmatori. Previziunile dumneavoastra trebuie sa ia in considerare un scenariu pesimist.

- Care este nivelul lunar al incasarilor pe care le veti obtine?
- Care este costul marfurilor sau al materiilor prime care va sunt necesare pentru realizarea veniturilor de mai sus?
- Care sunt cheltuielile cu salariile, necesare pentru relizarea incasarilor de mai sus?
- Care sunt cheltuielile cu transportul, cu energia electrica, termica, cu combustibilii, cu chirile, telefoanele, asigurarile si alte categorii de cheltuieli necesare bunei desfasurari a activitatii?
- Care este nivelul ratelor la banci?
- Ce alte cheltuieli trebuie sa realizati pentru obtinerea veniturilor prognozate?

Dacă aveți deja o afacere in curs, și planul de afaceri urmareste extinderea acesteia, va trebui să oferiti informații despre istoria financiară a afacerii.

Cap. X. Anexe

Atașați aici orice informatii la care se face referire în planul de afaceri. Aceasta include grafice, logo-uri, studii de piață și analize competitive detaliate, situațiile financiare, si orice altceva credeti ca ar fi important pentru un potential investitor sau creditor.