

Planificarea afacerii

1. Importanța planificării afacerii.
2. Elementele de bază și funcțiile planului de afaceri.
3. Structura și conținutul compartimentelor de bază ale planului de afaceri.



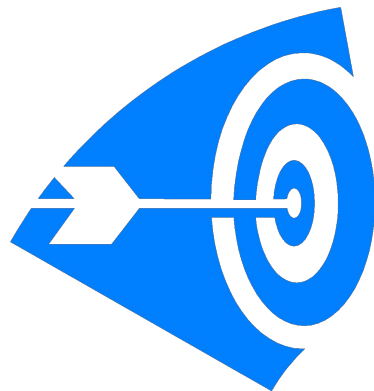
- *Să identifice procesul de planificare a afacerii;*
- *Să argumenteze necesitatea planificării activității de antreprenor;*
- *Să elaboreze analiza SWOT;*
- *Să elaboreze un plan de afaceri;*
- *Să prezinte public planul de afaceri elaborat.*

Planificarea



Problemele soluționate de manageri

- CE se va face?
- CÂND se va face?
- CUM se va face?
- DE CE se va face?
- CÂT se va face?



Avantajele planificării

- Redistribuirea rațională a resurselor limitate ale organizației;
- Promovarea celor mai rentabile direcții de activitate;
- Stabilirea obiectivelor va facilita evaluarea și controlul;
- Ajută la coordonarea activităților în organizație;
- Contribuie la îmbunătățirea schimbului de informații în organizație;
- Delimitarea responsabilităților și obligațiilor personalului.

Funcțiile managementului

Teoria clasică definește următoarele 4 funcții ale managementului:

- **Planificarea** - Ce trebuie și ce poate fi realizat?
- **Organizarea** - Cine și cum contribuie la realizare?
- **Motivarea** - Cum de satisfăcut necesitățile angajaților în vederea realizării obiectivelor stabilite?
- **Controlul** - Ce rezultate au fost atinse?

Planificarea este unul dintre cele mai importante elemente ale managementului unei afaceri. O planificare bună asigură deja succesul afacerii cu mai bine de 50%.

Procesul de planificare include următoarele activități:

I. Stabilirea obiectivelor afacerii pentru diferite perioade de timp (La formularea obiectivelor încercați să țineți cont de regula SMART:

S – specific;

M – măsurabil;

A – (de) atins/abordabil;

R – relevant;

T – raportate la timp.

De exemplu: “De mărit volumul de producție cu 10 procente în următorul an” sau “Lansarea în cursul anului viitor a unui nou produs” etc.

II. Identificarea punctelor tari și punctelor slabe ale afacerii, oportunităților și pericolelor sau cu alte cuvinte realizarea analizei SWOT (acronimul de la inițialele cuvintelor englezești Strength – puncte tari, Weakness - puncte slabe,

Opportunity – oportunități și Threat – pericole/riscuri),

III. Stabilirea strategiilor necesare pentru realizarea obiectivelor și determinarea necesarului de mijloace materiale și financiare pentru realizarea acestora,

IV. Definirea acțiunilor potrivite pentru obținerea rezultatului așteptat,

V. Implementarea planului, evaluarea rezultatelor și revizuirea acestuia.

În activitatea antreprenorială pot fi evidențiate patru tipuri de planificări

- **1. Planificarea operativă**-reprezintă planificarea de zi cu zi, posibil, pentru următoarele 5-6 zile.
- **2. Planificarea pe termen scurt** - pentru o lună, trimestru, jumătate de an și un an.
- **3. Planificarea pe termen mediu** - pentru următorii 2-3 ani cu mai puține prognoze mai puțin precise, dar cât mai realiste. *Exemplu: Planul de Afaceri.*
- **4. Planificarea strategică** - va dezvolta situația afacerii peste 10-15 ani.

Planul de afaceri

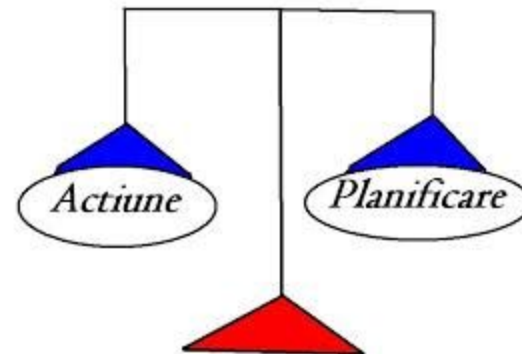
- este un instrument de planificare ce are rolul de a oferi o mai mare vizibilitate asupra țelurilor și evoluției unei anumite afaceri careia îi este dedicat.
- este un document scris, elaborat de întreprinzător în care sunt descrise toate elementele relevante, atât interne cât și cele externe, care vor influența viitoarea afacere.
- Este necesar să scrieți în așa fel, încât conținutul lui să coincidă cu scopurile Dvs.

Planul de Afaceri

- este un plan complet care integrează mai multe planuri funcționale, așa ca:
 - Planul de Marketing,
 - Planul Operațional
 - Planul Financiar
 - Planul Resurse Umane.
- Poate fi orientat la o perioadă mai scurtă – 1-2 ani, sau o perioadă mai lungă – 3-5 ani, ce prezintă rezultate cu prognoze pe cel puțin 3 ani înainte.

Neceistatea elaborării planului de afaceri

- Antreprenorul are scopul de a obține un credit;
- Crearea unei imagini de ansamblu a firmei;
- Contribuirea la estimarea unor noi idei;
- Schițează căile de pătrundere pe piața de desfacere.
- **Inițierea afacerii.**



ETAPELE DE ÎNTOCMIRE A PLANULUI DE AFACERI

- ***1. Identificarea obiectivelor Planului de Afaceri***
- ***2. Elaborarea structurii Planului de Afaceri***
- ***3. Scrierea Planului de Afaceri***
- ***4. Revizuirea Planului de Afaceri***
- ***5. Actualizarea Planului de Afaceri***

Structura și conținutul compartimentelor planului de afaceri



Structura planului de afaceri

- 1) Pagina de titlu
- 2) Cuprins **Capitolele:**
- 3) **Rezumatul**
- 4) **Descrierea afacerii**
- 5) **Planul operațional**
- 6) **Planul de marketing / Piața și marketingul afacerii**
- 7) **Planul de management/resurse umane**
- 8) **Planul financiar.**



Pagina de titlu

- Denumirea firmei;
- Sediul acesteia;
- Forma de organizare;
- Telefon, fax, e-mail;
- Numele prenumele directorului;
- Data întocmirii planului de afaceri.

Pagina de titlu (exemplu)

PLAN DE AFACERI
PENTRU USCAREA FRUCTELOR și
PRODUCEREA MAGIUNULUI
“DULCINELA” SRL

Numele beneficiarului:

Adresa juridică:

Numele persoanei directorului:

Telefon, fax, e-mail :

Data întocmirii planului:

Planul de afaceri a fost elaborat în cadrul proiectului Băncii Mondiale
„Proiectul de Investiții și Servicii Rurale” PISR

Rezumatul

Elementele-cheie:

- scopul elaborării planului;
- domeniul/domeniile de activitate;
- necesitatea afacerii preconizate;
- misiunea firmei, viziunea firmei;
- obiectivele pe termen lung și cele pe termen scurt (5-6 obiective);
- conducerea firmei (experiență, rezultate);
- caracteristicile succinte a produsului/serviciului;
- descrierea pieței (perspective de creștere, concurența);
- sumarul proiecțiilor financiare.

Misiunea firmei

- Constituie scopul global al unei organizații și motivul ei de existență.
 - Arată prin ce se deosebește o firmă de alta.
 - Asigură motivarea, direcția de acțiune, imaginea și filosofia necesară pentru a orienta elementul de bază în elaborarea programelor de acțiune pentru realizarea obiectivelor.
- Trebuie să se dea un răspuns la câteva întrebări fundamentale:
 - Cu ce se ocupa firma noastră?
 - Cine sunt clienții noștri?
 - Cum va arata firma noastră în viitor?
 - Cum ar trebui să fie ea în prezent?

Elementele definiției ale misiunii

- Identificarea produselor/serviciilor principale;
- Identificarea clienților și piețelor țintă;
- Identificarea tehnologiilor de bază;
- Specificarea elementelor esențiale „filosofia” firmei – prioritățile cele mai importante ale firmei;
- Identificarea imaginii publice a firmei – care este responsabilitatea socială și ce imagine dorește ea să-și creeze?

Exemple de misiuni:

S.A. „Orhei-Vit”	Producerea sucurilor și conservelor din fructe și legume de o calitate înaltă pentru satisfacerea cât mai bună a necesităților consumatorilor.
S.A. „Franzeļuța”	Fabricarea produselor de panificație de o calitate superioară, prin urmărirea grijii pentru consumator.
S.R.L. „Rusnac-MoldAqua ”	Fidelizarea consumatorilor prin producerea unor produse de o calitate înaltă, cu gust plăcut și a calități benefice.
S.A. „Cricova”	Dorim să satisfacem cele mai sofisticate și fine gusturi ale cumpărătorilor noștri reflectînd în calitatea vinurilor noastre tradițiile vechi, arta și experiența seculară a vinificatorilor Moldovei. Încercăm să păstrăm o parte din istorie prin menținerea și completarea colecției naționale. Sperăm prin activitatea noastră să întărim imaginea industriei de vinuri a Moldovei în întreaga lume.

Obiectivele firmei

- Activitățile finale, concrete care se vor solda cu obținerea rezultatelor scontate;
- Constituie baza programării manageriale.
- Trebuie formulate clar, făcute publice.
- Constituie punctul de pornire în formularea strategiilor organizației.

Obiectivele firmei

Trăsăturile obiectivelor

- Claritate.
- Realism.
- Ierarhizare dup importanță
- Corelare între obiective și politica firmei.
- Flexibilitate pentru a răspunde schimbărilor de mediu.

Tipuri de obiective

- Productive;
- Economice;
- Sociale.

II. Descrierea afacerii

- Contribuția proprietarilor/managerilor la capitalul firmei. O participare importantă poate fi interpretată ca un semn clar al interesului și implicării proprietarilor în afacere, ceea ce reprezintă una din cheile succesului acesteia.
- Produsele/serviciile actuale (enumerare, caracteristici, rentabilitate, avantaje competitive).
- Locul în care se desfășoară activitatea și implicațiile acestei situații (de exemplu privind utilitățile, forța de muncă etc.).
- Principalii furnizori de materii prime;
- Dotările cu mașini, utilaje, mijloace de transport etc., imobilele deținute (trebuie precizat dacă acestea sunt proprietatea firmei sau sunt numai închiriate sau obținute prin leasing).
- Principalii concurenți (enumerare, ponderea lor pe piață și poziția firmei față de aceștia, explicații).
- Analiza mediului de afaceri (SWOT).

Analiza mediului de afaceri (SWOT)

Strengths (Puncte forte) - factori interni pozitivi:

- La ce suntem cei mai buni?
- Ce aptitudini specifice are forța de muncă?
- De ce resurse financiare dispunem?.....

Opportunities (Oportunități) – factori externi pozitivi:

- Ce schimbări ale mediului extern putem exploata?
- Ce puncte slabe putem ataca la concurență?
- Ce piețe noi ni s-ar putea deschide?

Weaknesses (Puncte slabe) – factori interni negativi:

- La ce suntem mai slabi?
- Ce fel de instruire le lipsește angajaților noștri?
- Care e poziția noastră financiară?

Threats (Amenințări) – factori externi negativi:

- Ce legislație nouă ne-ar putea lovi interesele noastre ?
- Ce ar putea face concurența în detrimentul nostru?

Analiza (SWOT) a CFBC

<p>PUNCTE FORTE INTERNE (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none">- imagine favorabilă pe piața serviciilor educaționale;- profesori calificați;- săli de studii bine amenajate;- contingentul de elevi bun;- amplasare geografică favorabilă;- dotări tehnice performante;- colaborare cu instituții de învățământ de peste hotare;- bibliotecă bine dotată cu literatură de specialitate;- pregătire practică și nivel de studii înalte;- implicare în diverse proiecte naționale și internaționale etc.;	<p>OPORTUNITĂȚI DIN EXTERIOR (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none">- procesul de studii în 1.5 schimburi;- nivelul jos de salarizare;- fluctuația rapidă a cadrelor pentru unele specialități;- taxa de studii mare în comparație cu alte instituții;
<p>PUNCTE SLABE INTERNE (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none">- sporirea susținerii financiare din partea statului în implementarea unor proiecte educaționale noi;- inițierea unor specialități noi;- participarea la diverse conferințe naționale și internaționale;- calificarea cadrelor didactice în diferite centre;- încadrarea treptată în spațiul educațional european de formare profesională;- încadrare în proiecte cu participare internațională;	<p>AMENINȚĂRI DIN EXTERIOR (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none">- modificări în legea învățământului ce ar periclita funcționarea colegiilor;- taxa de studii în alte colegii mai inferioară;- tendința elevilor de a studia în instituțiile de învățământ superior;- autoconcedierea unor profesori;- apariția concurenților pe piața serviciilor educaționale de specialitate;

III. Planul operațional

- Descrierea detaliată a produselor și/sau serviciilor;
- Descrierea procesului tehnologic (scheme tehnologice, avantajele lor, ciclul de producție, utilajul necesar);
- Avantajele produselor și serviciilor (tehnologii și utilaje, experiență în activitate, parteneriate cu alți producători, calitatea produselor, etc.);
- Necesitățile profesionale ale angajaților și accesul la forța de muncă;
- Furnizorii firmei (cerințele față de materia primă și materiale și determinarea furnizorilor principali);

IV. Piața și marketingul afacerii

- Analiza și tendințele pieței (caracteristicile distinctive ale principalei piețe țintă, unde se vor vinde produsele sau veți presta serviciile Dvs., dinamica creșterii pieței țintă în următorii 2-3 ani);
- Strategia de marketing și vânzări (mixul de marketing: Produs, Preț, Plasament, Promovare):
 - *previzionarea vânzărilor pentru fiecare din primii 2-3 ani, (pentru primul an e recomandabil să se facă o prognoză lunară a volumului de producție);*
 - *strategia de preț;*
 - *strategia de intrare pe piață;*
 - *canalele de distribuție,*
 - *mecanismul și instrumentele de promovare.*



V. Planul de management



- Structura organizatorică a firmei: organigrama;
- Echipa managerială și subdiviziunile;
- Nivelul de calificare a angajaților;
- Numărul scriptic necesar de angajați.

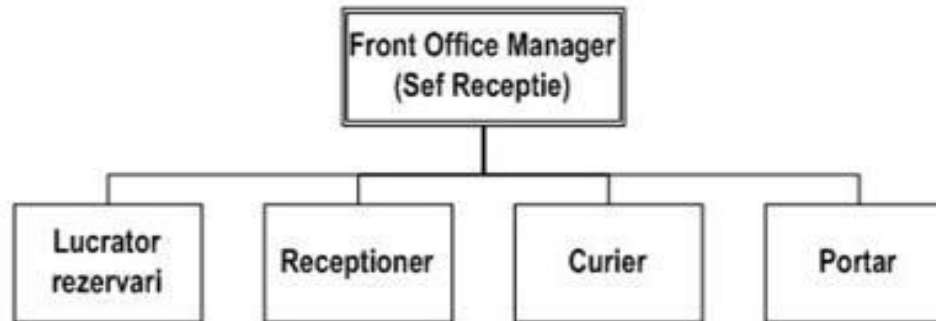


Fig. nr 2.6.
Organigrama serviciului front - office
Sursa: www.carohotel.ro

Necesarul de personal și salarizarea acestora la etapa de inițiere a afacerii

Postul necesar	Nr. de persoane în post	<i>Salariu lunar, lei</i>
Contabil	1	1* 5000lei=5000lei
TOTAL		

VI. Planul financiar



- Nivelul veniturilor și cheltuielilor.
- Fluxurile de mijloace bănești;
- Necesarul de mijloace pentru debutul afacerii
- Mărimea capitalului propriu și de împrumut;
- Pragul de rentabilitate.

Exemplu de previziune a veniturilor pentru o lună (atelier de croitorie):

Operațiunea	Nr. de efectuări	Preț	Suma
Scurtarea pantaloilor	10	25	250
Schimbul fermoarului	50	10	500
Îngustarea taliei	15	30	450
Schimbul dosalei	2	110	220
Schimbul manjetelor	5	70	350
Schimbul gulerului	10	50	500
Scurtarea mânecelor	30	10	300
Schimbul dosalei	8	100	800
Confecționarea hainelor			
Jachetă pentru dame	20	700	1400
Bluză	10	350	3500
Pantaloni pentru bărbați	20	300	6000
Pantaloni pentru dame	20	300	6000
Rochii	15	1000	15000
Fuste drepte	20	200	4000
TOTAL			39270

Exemplu de cheltuieli pentru o lună.

Nr.	Tipurile de cheltuieli	Suma, lei
1.	Cheltuieli de inregistrare	5600 - 00
2.	Cheltuieli pentru procurarea utilajului	586800 - 00
3.	Cheltuieli pentru conectare la energia electrica	1400 – 00
4.	Cheltuieli pentru conectare la telefonie fixa	600 - 00
5.	Cheltuieli conectare la internet	400 – 00
6.	Cheltuieli pentru procurarea echipamentului	4000 – 00
7.	Cheltuieli pentru procurarea calculatorului	7500 – 00
8.	Cheltuieli pentru procurarea telefonului, fax	2500 – 00
9.	Cheltuieli privind retribuirea personalului administrativ	8800 – 00
10.	Contributiile asigurarilor sociale (pers. admin)	2024 – 00
11.	Primele asigurarilor medicale	307 – 00
12.	Cheltuieli pentru energia electrica	1800 – 00
13.	Cheltuieli pentru apa	450 – 00
14.	Cheltuieli pentru procurare aparatului de casa	2200 - 00
15.	Achitarea dobinzii bancare	18000 – 00
	Total cheltuieli (pentru prima luna)	644531 - 00