**[Type the company name]**

**PLAN DE AFACERI**

**MODEL DE COMPLETARE**

Cuprins

[CAP. 1. Executive Summary 2](#_Toc382831828)

[CAP. 2. Descrierea companiei 3](#_Toc382831829)

[CAP. 3. Mediul de business 6](#_Toc382831830)

[CAP. 4. Piata-tinta, clientii si promovarea 10](#_Toc382831831)

[CAP. 5. Planul de vanzari si de marketing 12](#_Toc382831832)

[CAP. 6. Planul Operational 14](#_Toc382831833)

[Resursele materiale 14](#_Toc382831834)

[Planul de Resurse Umane 17](#_Toc382831835)

[Furnizorii si serviciile suport 20](#_Toc382831836)

[CAP. 7. Planul financiar 22](#_Toc382831837)

[DESCARCA AICI MACHETA PLANULUI FINANCIAR!! 22](#_Toc382831838)

[Situatia financiara personala 22](#_Toc382831839)

[Situatia financiara a afacerii 23](#_Toc382831840)

[Analiza comparativa a vanzarilor 23](#_Toc382831841)

[Planificarea pentru Viitor 24](#_Toc382831842)

[Cash Flow Previzionat 25](#_Toc382831843)

[Contul de Profit si Pierdere previzionat 25](#_Toc382831844)

[Pragul de rentabilitate 26](#_Toc382831845)

[Indicatori de performanta 28](#_Toc382831846)

[Analiza problemelor potentiale 29](#_Toc382831847)

[CAP. 8. Planificarea pe termen lung 31](#_Toc382831848)

# CAP. 1. Executive Summary

|  |
| --- |
| ***Instructiuni de completare:***  Aceasta sectiune are scopul **de a capta atentia si interesul cititorului.** Recomandam completarea acesteia *dupa finalizarea planului de afaceri*, facand de fapt un rezumat concis al intregului plan.  Tonul in care este scrisa si ariile pe care se pune accentul in aceasta sectiune trebuie adaptate scopului pentru care se realizeaza planul de afaceri: infiintarea unei noi afaceri, crearea unui nou produs sau serviciu, definirea unei noi strategii, reorganizarea afacerii, cautarea unei finantari sau pur si simplu planificarea anuala uzuala.  Atunci cand completati sumarul executiv, asigurati-va ca prezentati elementele de baza ale afacerii intr-o lumina favorabila! |

|  |
| --- |
| Sumarul executiv |
|  |

# CAP. 2. Descrierea companiei

|  |
| --- |
| ***Instructiuni de completare:***  **Compania:**   * Aici completeaza informatiile de baza despre companie * Daca infiintezi acum o companie noua este posibil sa nu ai toate datele. In primul rand trebuie sa te hotarati asupra tipului de companie: societate cu raspundere limitata – cu varietatea SRL-D (debutant), societate pe actiuni, intreprindere individuala, intreprindere familiala. Gasesti informatiile de baza despre fiecare in legislatie.   **Misiunea:**   * Aici ai oportunitatea sa faci cunoscuta viziunea ta despre cum ar trebui sa fie business-ul. * Spune in 2-3 propozitii clare care sunt scopurile si valorile companiei. In plus, ar trebui sa spui*ce face* compania, *de ce* si *pentru cine* face acest lucru. * In cazul in care compania functioneaza deja de mai multi ani, este posibil ca misiunea sa ti se para evidenta, insa o re-exprimareclara a ceea ce este si cu ce se ocupa afacerea te va ajuta sa iti pastrezi focus-ul pe obiectivele principale ale acesteia.   **Activitati principale:**   * Trebuie sa descrii in mod clar si concis activitatile pe care le are/le va avea afacerea * Din ce activitati castigi banii? Cum iti servesti clientii? De ce cumpara clientii de la tine? * Cu cat mai inovativa sau mai specializata ideea de afaceri, cu atat mai important este sa explici elementele cheie ale activitatii.   **Produse si servicii:**   * Aici trebuie sa faci o descriere detaliata a produselor sau serviciilor pe care le vei produce, promova si vinde * Fii pregatit sa imparti produsele/serviciile in linii si categorii si sa explici cum se completeaza unele pe altele si cum adauga valoare * Gandeste-te cum te ajuta produsele/serviciile tale sa ai clienti repetitivi si sa iti construiesti o clientela fidela * *Poate cea mai importanta sarcina este sa identifici ce fac produsele/serviciile tale* ***pentru*** *client. Oamenii nu cumpara produse/servicii pentru ca le vinzi tu; le cumpara* ***ca sa le satisfaca nevoile****.* * Explica de ce au nevoie clientii de produsele/serviciile tale, ce probleme vor rezolva acestea pentru clientii tai si ce caracteristici particulare ale lor ii vor face pe clienti sa cumpere de la tine si nu de la concurenta   **Echipa manageriala:**   * Pentru a avea incredere intr-o afacere, trebuie sa ai incredere in oamenii din spatele ei. * Explica cine sunt persoanele cheie in afacerea ta – asociati, manageri, consultanti – care este/va fi rolul lor in companie, ce experienta anterioara *relevanta* au si care este procentul din afacere pe care il detin.   **Dupa ce ai terminat de completat, poti sterge acest tabel si vei ramane cu formularul planului de afaceri gata de prezentat!** |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Compania** | | | | | |
| **Numele si tipul companiei:** | |  | | | |
| **Adresa:** | |  | | | |
| **Date de contact:** | | (telefon, email): | | | |
| **Date de identificare:** | | (CUI, J) | | | |
| **Misiunea** | | | | | |
|  | | | | | |
| **Activitati principale** | | | | | |
|  | | | | | |
| **Produse si servicii** | | | | | |
|  | | | | | |
| **Finantarea activitatii** | | | | | |
|  | | | | | |
| **Echipa manageriala** | | | | | |
| **Nume** | **Adresa** | | **Rol in organizatie** | **Experienta** | **Procent in societate** |
|  |  | |  |  |  |
|  |  | |  |  |  |
|  |  | |  |  |  |
| Alte informatii relevante despre echipa manageriala | | | | | |
|  | | | | | |

# CAP. 3. Mediul de business

|  |
| --- |
| ***Instructiuni de completare:***  **Industria:**   * In aceasta sectiune vei prezenta detalii si informatii **pertinente** despre industria in care operezi. * Exista o serie de aspecte legate de mediul in care activeaza afacerea ta care au un impact asupra acesteia. Este important atat pentru tine, cat si pentru un posibil finantator sau partener sa iti/ii demonstrezi ca iti cunosti industria, ca poti face fata riscurilor si ca poti infrunta concurenta (mai ales daca este vorba despre un business nou). * Este industria dominata de companii mari? Sunt nevoile clientilor in schimbare? Ce conditii care nu existau acum 5 ani exista acum in aceasta industrie? * Care sunt barierele de intrare in aceasta industrie? * Ce conditii macro-economice afecteaza industria si afacerea ta?   **Piata:**   * Aici vei arata dimensiunea estimata a pietei pentru produsele sau serviciile companiei tale. Tot aici ar trebui sa prezinti regiunea in care vei face afaceri. In pasul urmator se pot calcula ratele de crestere actuala si potentialul viitor al afacerii. * Acum decizi cine sunt clientii tai tinta. Poti alege sa nu ataci un anumit segment de piata din cauza elementelor identificate in procesul de planificare a business-ului – concurenta prea mare, marje de profit prea mici, investitii initiale prea mari, distante prea mari pana la clienti etc. Pe de alta parte, poti decide sa servisezi o anumita piata datorita unui avantaj de business specific. * Este posibil ca la acest moment sa te decizi sa targetezi mai multe piete tinta. Prin urmare, vei completa sectiunile **Tendinte** si **Concurenta** pentru fiecare dintre acestea. * Incepe cu piata principala si completeaza cele doua sectiuni cat de bine poti inainte de a trece la celelalte piete tinta – asa iti vei pastra concentrarea, iar concentrarea pe fiecare piata aduce cele mai bune rezultate.   **Tendinte:**   * In aceasta sectiune, scopul tau principal este sa identifici tendintele majore care afecteaza industria si afacerea ta: tehnice, legislative, sociale, de mediu, geografice, stil de viata etc.Apoi poti determina nevoile clientilor tai, slabiciunile concurentilor tai si strategiile pe care ar trebui sa le adopti pentru o afacere de succes. * *Abilitatea de a identifica tendinte in schimbare si a reactiona pozitiv* este una dintre cele mai importante calitati cu care poti contribui la afacerea ta. * In primul rand identifica tendintele majore specifice si apoi *decide daca te adaptezi la ele sau le fructifici*. Tine minte ca *majoritatea afacerilor existente devin atat de preocupate de activitatea de zi cu zi incat trec cu vederea noile tendinte sau schimbari si raman in urma concurentilor*! * Pentru a avea succes in afaceri nu trebuie sa stii doar ce vor *clientii de azi*, ci si ce vor dori *clientii de maine*. * Cheia este sa identifici acei factori care ar putea sa genereze riscuri suplimentare pentru afacerea ta sau care ar putea sa te impiedice sa iti atingi obiectivele de vanzari, productie, promovare etc. si sa gasesti modalitatea potrivita de raspuns la acesta.   **Concurenta:**   * Urmatorul pas este sa identifici concurentii principali pentru fiecare grupa de produse/servicii. Analizeaza marimea, pozitionarea pe piata, imaginea si strategia de business a fiecarui concurent. * Trebuie sa intelegi nu doar felul in care este organizat si cum functioneaza fiecare competitor, ci cum *este el organizat si cum functioneaza comparativ cu afacerea ta.*Cel mai bun mod de a afla aceste informatii este combinand cercetarea detaliata cu interviurile personale cu potentiali clienti si furnizori. * Pe baza acestei analize poti identifica obstacolele cheie pentru afacerea ta, serviciile suplimentare pe care le-ai putea oferi, provocarile concurentiale si oportunitatile viitoare. * Aceasta sectiune ar trebui sa te ajute sa iti evaluezi in mod realist concurenta si sa identifici strategii de business eficiente. **Nu ezita sa copiezi practicile bune ale competitorilor tai, dar fii sigur ca le eviti greselile!** * **Nu subestima punctele tari, abilitatile sau resursele concurentilor tai!** Daca sunt in business de cativa ani buni, aceasta este o dovada a priceperii lor. Nu ii subestima, dar nici nu te lasa coplesit de ei!   **Dupa ce ai terminat de completat, poti sterge acest tabel si vei ramane cu formularul planului de afaceri gata de prezentat!** |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Industria** | | | | | | |
| **Natura industriei, subdiviziunile pietei:** | | | | | | |
| **Nevoile satisfacute de industrie:** | | | | | | |
| **Scurt istoric al industriei:** | | | | | | |
| **Piata** | | | | | | |
| **Produse si servicii** | | **Baza de clienti** | | **Dimeniunile pietei tinta** | | |
| **In unitati** | | **In RON/EUR** |
| 1. | |  | |  | |  |
| 2. | |  | |  | |  |
| 3. | |  | |  | |  |
| Etc. | |  | |  | |  |
| **Tendinte si date despre comportamentele de consum in piata (pietele) tinta:** | | | | | | |
|  | | | | | | |
| **Concurenta** | | | | | | |
| **Comentarii generale despre concurenta:** | | | | | | |
| **Detalierea principalilor concurenti:** | | | | | | |
| **Concurent si tipul concurentei** | **Dimensiunea pietei / Cota de piata** | | **Punctele tari ale concurentului** | | **Punctele slabe ale concurentului** | |
| 1. |  | |  | |  | |
| 2. |  | |  | |  | |
| 3. |  | |  | |  | |
| 4. |  | |  | |  | |
| 5. |  | |  | |  | |
| **Alte comentarii despre concurenta:** | | | | | | |

# CAP. 4. Piata-tinta, clientii si promovarea

|  |
| --- |
| ***Instructiuni de completare:***  **Analiza clientilor:**   * In aceasta sectiune vei analiza **piata-tinta, dimensiunea acesteia, profilul clientilor carora te adresezi, comportamentele lor de consum** * Identifica **criteriile majore de cumparare** pentru produsele/servicii tale: care crezi ca sunt de fapt motivele pentru care clientii cumpara de la tine? * Chiar daca poti completa aceasta sectiune din experienta proprie, este mai bine sa incerci sa **discuti cu mai multi clienti potentiali pentru a intelege ce gandesc cu adevarat**. Ai putea fi surprins cat de usor poti sa iti transferi preferintele personale catre clientii tai si cat de riscant poate fi acest lucru! Tine minte ca***satisfacerea criteriilor de cumparare ale clientilor tai, nu ale tale, ii va determina pe acestia sa sustina businessul tau!*** * Lista **criteriilor de cumparare** poate fi nelimitata cuprinzand de ex. pretul, calitatea, timpul de livrare, increderea in produs/afacere, variante de finantare, personalul de vanzare, asistenta post-vanzare (garantia) etc., dar oricare ar fi acesta, el **este legat de nevoile clientilor**. Gandeste-te care este criteriul principal de cumparare pentru fiecare grupa a clientilor tai. * In continuare, completeaza strategia de vanzare pe care vrei sa o utilizezi pentru fiecare grupa de produse/servicii, fiecare grupa de clienti si criteriile lor de cumparare. * Tine minte ca **atat clientii, cat si nevoile lor se schimba**. Intreaba-te daca te poti baza pe aceiasi clienti si aceleasi criterii de cumparare pe termen lung, sau chiar pe termen scurt!   **Publicitate si promovare:**   * In aceasta sectiune vei decide cum vrei sa iti promovezi fiecare produs sau serviciu. Intreaba-te de ce ai ales aceasta abordare si ce rezultate astepti, dar nu uita sa iei in considerare costurile pe care le presupune aceasta. Evalueaza rezultatele estimate. * Ca si punct de plecare in procesul de a-ti face mesajul cunoscut, incepe prin a citi despre bazele publicitatii si promovarii – orice manual/carte cu notiuni introductive de marketing iti va oferi informatiile necesare. * Daca afacerea ta este deja functionala, aceasta sectiune iti ofera ocazia sa iti re-evaluezi strategia de publicitate si promovare pe care o utilizezi. Ajunge mesajul tau unde trebuie? Poti atrage noi clienti prin publicitate? Iti cresti loialitatea clientilor prin strategiile promotionale utilizate? Ar putea o noua campanie publicitara sa vanda un produs sau serviciu nou?   **Dupa ce ai terminat de completat, poti sterge acest tabel si vei ramane cu formularul planului de afaceri gata de prezentat!** |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Piata tinta si profilul clientilor:** | | | | | |
|  | | | | | |
| **Produse si servicii** | **Criterii de cumparare** | | **Strategie de vanzare** | | |
| 1. |  | |  | | |
| 2. |  | |  | | |
| 3. |  | |  | | |
| 4. |  | |  | | |
| 5. |  | |  | | |
| **Politica de promovare:** | | | | | |
|  | | | | | |
| **Grupa de clienti/ Obiectiv** | | **Planul/metoda de promovare** | | **Buget** | |
| 1. | |  | |  | |
| 2. | |  | |  | |
| 3. | |  | |  | |

# CAP. 5. Planul de vanzari si de marketing

|  |
| --- |
| ***Instructiuni de completare:***  Planul de vanzari si de marketing sta la baza previziunilor financiare. Ele contin informatiile necesare pentru realizarea tuturor proiectiilor financiare.  Rezerva-ti suficient timp ca sa pregatesti cel putin 3 seturi de previziuni anuale: varianta optimista, varianta realista si varianta pesimista!  **Obiective de vanzari:**   * Pregateste formularul pentru fiecare piata sau oportunitate de business utilizand informatiile pe care le-ai adunat in timpul analizei pietei * Planuieste cresterile din produse noi, piete noi sau strategii noi de afaceri. * Asigurate-te ca obiectivele de vanzari si previziunile pe care le faci acum se potrivesc cu realitatea logistica a afacerii tale, de exemplu numar de angajati si echipamente in productie, spatiul de vanzare si stocurile in retail, numarul de locuri la mese la un restaurant etc. * Utilizeaza indicatori precum vanzari pe mp sau vanzari pe angajat pentru a-ti pune in ordine previziunile. * Gandeste-te la strategia de vanzare pe care o vei folosi: cum vei contacta si cum vei relationa cu clientii? Ce valori de vanzari astepti de la fiecare om de vanzati si de pe fiecare produs? Etc.   **Stabilirea pretului:**   * In primul rand revizuieste strategia de preturi a concurentilor tai, informatiile privind costurile si marjele de profit, nevoile clientilor si justificarile financiare. Afla pentru ce vor plati si pentru ce nu vor plati clientii tai. Estimeaza cum percep ei caracteristicile si beneficiile suplimentare. Intreaba legat de ce aspecte ale produsului/serviciului ar vrea sa economiseasca bani. * Dupa aceea pregasteste o marja de pret pentru fiecare produs/serviciu sau grupe de produse si servicii. * Cheia succesului tau vine fie din marimea pietei si numarul de clienti servisati, fie din adaosul comercial pentru produsele/serviciile vandute. Adaosul comercial este diferenta dintre costul pe care il platesti pentru produsele sau serviciile tale si pretul cu care le vinzi. * Tinteste catre adaosuri comerciale similare cu cele din industria sau piata ta. * Anumite costuri, mai ales in cazul serviciilor sunt greu de estimat. Stabilirea pretului pentru astfel de servicii este asadar subiectiva si va trebui sa „simti piata”.   **Dupa ce ai terminat de completat, poti sterge acest tabel si vei ramane cu formularul planului de afaceri gata de prezentat!** |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Descrierea planului de vanzari si a strategiei de pret adoptate:** | | | | | | | | | |
|  | | | | | | | | | |
| **Obiective de vanzari Scenariu Realist** | | | | | | | | |
| **Produse si servicii** | **Anul 1** | | | **Anul 2** | | **Anul 3** | | |
| **unitati** | **Ron/EUR** | | **unitati** | **Ron/EUR** | **unitati** | | **Ron/EUR** |
| 1. |  |  | |  |  |  | |  |
| 2. |  |  | |  |  |  | |  |
| 3. |  |  | |  |  |  | |  |
| 4. |  |  | |  |  |  | |  |
| 5. |  |  | |  |  |  | |  |
| **Vanzari totale** |  |  | |  |  |  | |  |
| **Stabilirea pretului** | | | | | | | | |
| **Produse si servicii** | **Pret normal** | | | | **Pret de vanzare** | | | |
| **Adaos comercial** | | **Interval de pret** | | **Discount** | | **Temporizare** | |
| 1. |  | |  | |  | |  | |
| 2. |  | |  | |  | |  | |
| 3. |  | |  | |  | |  | |
| 4. |  | |  | |  | |  | |
| 5. |  | |  | |  | |  | |
| **Vanzari totale** |  | |  | |  | |  | |

# CAP. 6. Planul Operational

## Resursele materiale

|  |
| --- |
| ***Instructiuni de completare:***  Planul Operational cuprinde descrierea dotarilor materiale, resurselor si proceselor necesare in operarea afacerii tale. Include locatia si cladirile din care vei lucra, mobilierul, echipamentele si utilajele pe care le vei folosi si sursele pentru materiile prime, materialele si consumabilele de care ai nevoie.  Necesarul de resurse materiale difera foarte mult in functie de domeniul de activitate, insa oricare ar fi acesta este foarte important ca bugetul estimat sa fie stabilit in baza unor contatii cat mai exacte de pret din partea furnizorilor (preferabil cotatii ferme).  **Locatia afacerii:**   * Atunci cand te decizi asupra **locatiei pentru afacerea ta** ar trebui sa tii cont de **toate elementele referitoare la functionarea afacerii**. * Vei avea nevoie de parcare? Ar trebui sa fii localizat intr-o anumita zona comerciala sau de birouri? Vor avea clientii tai nevoie de livrarea produselor si cine va plati pentru aceasta? Care sunt taxele pe proprietate/chiria in zona respectiva? * **Factorii care determina alegerea locatiei sunt complecsi**, iar o astfel de alegere necesita o analiza detaliata anterioara. **Fii obiectiv si practic atunci cand iti selectezi locatia!** Ar putea fi unul dintre cele mai importante elemente pentru succesul afacerii tale. * Organizarea spatiului in imobilul in care iti stabilesti afacerea trebuie sa fie adaptata activitatii tale (sau sa o adaptezi tu, ceea ce presupune costuri suplimentare). S-ar putea sa ai nevoie de spatiu pentru primirea clientilor, zona de vanzare, zona de productie, zona de depozitare, spatiu de receptie a marfii, birouri pentru management, vestiare pentru personal etc. * Daca nu ti-ai inceput inca afacerea, revizuieste intregul flux de activitate inainte de a stabili nevoile de organizarea spatiului. Daca afacerea ta este deja operationala, acum este un moment bun sa te gandesti la imbunatatirile pe care le-ai mai putea aduce spatiului in care lucrezi.   **Imbunatatiri necesare:**   * La sectiunea **Imobile** ar trebui sa ai in vedere lucrarile de constructie, renovare sau amenajare a spatiului in care ti-ai stabilit afacerea. Acestea vor fi diferite in functie de specificul afacerii, iar cunoscandu-ti afacerea (sau ideea de afacere) vei stii de ce imbunatatiri ai nevoie. * De asemenea, sectorul de activitate va determina si ce **Mobilier si echipamente de birou** si ce **Utilaje si echipamente** sunt necesare. O afacere in retail necesita vitrine, rafturi si case de marcat; o afacere de consultanta necesita birouri, scaune si calculatoare, iar o afacere in productie nu are nevoie de foarte mult mobilier, insa utilajele si echipamentele sunt foarte importante. * Tine cont de toate dotarile materiale de care ai nevoie in afacerea ta si bazeaza-ti estimarile pe cotatii de pret cat mai exacte!   **Dupa ce ai terminat de completat, poti sterge acest tabel si vei ramane cu formularul planului de afaceri gata de prezentat!** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Locatia afacerii** | | | |
| **Adresa:** | | | |
| **Descrierea locatiei:** | | | |
| **Dimeniunile si descrierea spatiului:** | | | |
| **Avantajele locatiei:** | | | |
| **Detalii despre proprietate/conditiile de inchiriere:** | | | |
| **Imobile:** | | | |
| **Descrierea facilitatilor existente** | **Valoare** | **Descrierea facilitatilor necesare** | **Buget** |
| 1. |  |  |  |
| 2. |  |  |  |
| 3. |  |  |  |
| **Mobilier si echipemente de birou** | | | |
| **Descrierea mobilierului si echipamentelor de birou existente** | **Valoare** | **Descrierea mobilierului si echipamentelor de birou necesare** | **Buget** |
| 1. |  |  |  |
| 2. |  |  |  |
| 3. |  |  |  |
| **Utilaje si echipamente** | | | |
| **Descrierea utilajelor si a echipamentelor existente** | **Valoare** | **Descrierea utilajelor si a echipamentelor necesare** | **Buget** |
| 1. |  |  |  |
| 2. |  |  |  |
| 3. |  |  |  |
| **Comentarii si detalii legate de activele descrise mai sus:** | | | |
|  | | | |
| **Descrierea planului investitional (si detalierea proiectului de investitii – daca e cazul) si a necesitatii investitiei:** | | | |
|  | | | |
| **Descrierea proceselor /a tehnologiei / a fluxului tehnologic:** | | | |
|  | | | |
| **Capacitatea de productie / gradul de utilizare / locuri inguste / durata unui ciclu de productie:** | | | |
|  | | | |

## Planul de Resurse Umane

|  |
| --- |
| ***Instructiuni de completare:***  In opinia multor specialisti, succesul oricarei afaceri este determinat de calitatea oamenilor din spatele ei. De aceea oricine citeste planul tau de afaceri va fi foarte interesat de planul de resurse umane. Practic, atunci cand iti citesc planul de afaceri, investitorii potentiali decid daca sa investeasca sau nu in tine si in oamenii tai.  Daca afacerea ta este deja functionala, aceasta este o ocazie buna sa evaluezi competentele pe care oamenii din firma ta le au deja, dar si sa te gandesti de ce alte competente ar mai avea nevoie pentru a dezvolta afacerea.  **Angajatii:**   * In primul rand ar trebui **sa identifici toate sarcinile care trebuie indeplinite pentru functionarea afacerii**. Dupa aceea vei putea stabili **tipul de posturi, numarul de angajati si responsabilitatile** pentru fiecare dintre acestea. * Multi antreprenori descopera, uneori prea tarziu, ca **este o diferenta mare intre un bun specialist si un bun manager**. De fapt, un vanzator bun nu este intotdeauna si un bun manager de vanzari, la fel cum un bun lucrator in productie nu este si un bun sef de echipa. **Ce experienta are echipa de management in conducerea personalului si cum va contribui aceasta la succesul afacerii?** * Trebuie sa te gandesti la competentele de care au nevoie viitorii tau angajati. Ai nevoie de oamenii foarte specializati sau experti intr-un anumit domeniu: designer, programator etc.? * Tine minte ca exact la fel cum ai nevoie de alternative in cazul furnizorilor, ai nevoie de alternative si in cazul angajatilor. **Orice ai face nu iti construi afacerea in jurul competentelor si experientei unui singur angajat!**   **Structura organizationala:**   * Atunci cand stabilesti structura organizationala a afacerii tale, **practic decizi pentru ce parte a activitatii companiei va fi responsabil ocupantul fiecarui post si care sunt relatiile de subordonare si colaborare in firma**. * In multe IMM-uri, mai ales daca acestea sunt la inceput de drum, **proprietarul (TU!) este de multe ori si singurul conducator**, iar ceilalti angajati i se subordoneaza direct lui. Tine cont de faptul ca si in astfel de cazuri **iti poti motiva oamenii buni dandu-le responsabilitati punctuale**, si in plus te poti baza pe ei delegandu-le responsabilitati si sarcini. * **Dezvolta-le abilitatile in functie de nevoile companiei si deleaga-le sarcini de lucru** – pe masura ce businessul creste vei avea nevoie de o organizare mai formala si de mai multi manageri care sa preia o parte din responsabilitatile tale. **Nu uita sa-ti pregatesti afacerea si angajatii pentru viitor!** * In ceea ce priveste cheltuielile de personal, **ai grija sa iei in calcul intregul cost cu forta de munca**, inclusiv impozitul si contributiile sociale datorate, nu doar salariul net sau salariul brut estimat pentru angajatii tai.   **Politici si proceduri de resurse umane:**   * Ai grija sa analizezi si aspecte legate de orarul de functionare, programul de concedii si zile libere, lucrul in ture, modalitatile alternative de motivare a angajatilor: planul de dezvoltare profesionala si compensatiile si beneficiile suplimentare. * Este important sa iti poti pastra angajatii buni, iar astfel de politici de resurse umane ar putea sa presupuna cheltuieli suplimentare. Ai grija sa tii cont de ele in estimarea costurilor totale de operare a afacerii!   **Dupa ce ai terminat de completat, poti sterge acest tabel si vei ramane cu formularul planului de afaceri gata de prezentat!** |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Structura organizationala; fluxul decizional; structura de personal** | | | | | |
|  | | | | | |
| **Angajatii** | | | | | |
| **Postul** | | **Responsabilitati principale** | **Competente necesare** | **Cheltuieli de personal** | |
| **Lunar** | **Anual** |
| 1. | |  |  |  |  |
| 2. | |  |  |  |  |
| 3. | |  |  |  |  |
| 4. | |  |  |  |  |
| 5. | |  |  |  |  |
| Etc. | |  |  |  |  |
| **Alte comentarii privind structura organizationala si structura angajatilor** | | | | | |
| **Politici si proceduri de resurse umane** | | | | | |
| **Program de functionare** |  | | | | |
| **Program de concedii** |  | | | | |
| **Managementul performantei** |  | | | | |
| **Plan de training si dezvoltare profesionala** |  | | | | |
| **Program de compensatii si beneficii** |  | | | | |

## Furnizorii si serviciile suport

|  |
| --- |
| ***Instructiuni de completare:***  **Furnizori:**   * Inainte de a-ti incepe afacerea ar trebui sa **ai deja asigurata relatia cu furnizorii**, iar asta inseamna contactarea lor din timp. Termenele de productie si de livrare pot fi relativ lungi pentru anumite produse cum ar fi cele sezoniere, cele facute la comanda sau pur si simplu produse dificil de procurat. * De asemenea, **ar trebui sa ai la indemana un furnizor alternativ**: ce se intampla daca furnizorul tau se inchide? Sau are o greva? Sau primeste o comanda foarte mare de la un alt client? * In mod evident, **la alegerea furnizorilor trebuie sa tii cont de o serie de alti factori pe langa pretul oferit de acestia**: calitate, termen de livrare, termeni contractuali, sortimentatia de produse, reputatia, increderea etc. * In momentul in care completezi aceasta sectiune a planului de afaceri ar trebui deja sa stii cu ce furnizori vei lucra si care sunt de obicei termenele lor de livrare, termenele de plata acceptate, politica de returnare, politica privind perisabilitatile, politica de transport etc. * Furnizorii se pot dovedi niste resurse nemaipomenite: te pot ajuta sa obti un avantaj competitiv si te pot ajuta sa iti cresti afacerea. Practic tu iei ce iti vand furnizorii si adaugi valoare pentru clientii tai. Prin urmare este important sa relationezi cu ei la fel de profesionist cum te porti cu toti partenerii si membrii echipei tale.   **Servicii suport:**   * Serviciile suport pe care te poti baza din partea altora sunt o parte importanta a planului operational. Consultanti, colegi, experti si angajati – toti pot contribui la succesul afacerii tale. * Unele dintre aceste servicii suport ar putea sa nu presupuna niciun cost. Dar in cazul in care acestea costa, nu uita sa tii cont si de aceste cheltuieli in stabilirea pretului produselor/serviciilor tale si in calcularea marjei de profit.   **Dupa ce ai terminat de completat, poti sterge acest tabel si vei ramane cu formularul planului de afaceri gata de prezentat!** |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Furnizori** | | | | | | | |
| **Comentarii generale privind furnizorii:** | | | | | | | |
| **Produse si servicii** | **Furnizori** | | **Unitati** | **Ron/Eur** | **Termeni contractuali** | | **Observatii** |
| 1. |  | |  |  |  | |  |
| 2. |  | |  |  |  | |  |
| 3. |  | |  |  |  | |  |
| 4. |  | |  |  |  | |  |
| 5. |  | |  |  |  | |  |
| **Servicii suport** | | | | | | | |
| **Nume furnizor servicii suport** | | **Tipul serviciilor suport** | | | | **Importanta si impactul serviciilor suport** | |
| 1. | |  | | | |  | |
| 2. | |  | | | |  | |
| 3. | |  | | | |  | |
| 4. | |  | | | |  | |
| 5. | |  | | | |  | |

# CAP. 7. Planul financiar

|  |
| --- |
| ***Instructiuni de completare:***  Sectiunea financiara a planului de afaceri te va ajuta pe tine si pe investitorii potentiali sa estimeze de cati bani ai nevoie, la ce profit te poti astepta, care ar trebui sa fie targetele de vanzari si de ce investitie este nevoie.  Procesul de completare a previziunilor financiare pentru Contul de Profit si Pierdere si pentru Cash Flow te vor face sa analizezi cele 3 scenarii posibile (optimist, realist si pesimist) si sa te gandesti la masurile pe care le vei lua pentru fiecare din acestea.  Completarea si interpretarea planului financiar este esentiala pentru credibilitatea ta. In schimb aceste planuri te vor ajuta foarte mult in a determina sansele efective de succes pentru afacerea ta.  Tine cont de faptul ca in afaceri te confrunti mereu cu incertitudine, de aceea ar trebui sa pregatesti 3 seturi de previziuni financiare. Scenariul pesimist ar trebui sa tina cont de conditiile cele mai adverse: vanzari mai mici decat te astepti, costuri mai mari, pierderi si perisabilitati in ceea ce priveste produsele etc. Scenariul optimist in schimb vorbeste de la sine, iar scenariul realist ar trebui sa cuprinda cele mai probabile rezultate la care te astepti. Schimbarile in profituri si necesar de cash de la un scenariu la altul demonstreaza gradul de risc cu care te vei confrunta, iar tinand cont de acesta trebuie sa te gandesti la strategiile posibile pe care va trebui sa le urmezi.  Daca afacerea ta functioneaza deja, iti va fi mult mai usor sa faci previziunile din cele 3 scenarii si sa estimezi gradul de risc pe care il implica acestea.  Acest capitol va trebui sa reflecte situatia financiara istorica precum si previziunile pentru viitor. Principalele subcapitole pe care va trebui sa le parcurgi, sunt:  **Situatia financiara personala**  **Situatia financiara a afacerii**  **Analiza comparativa a vanzarilor**  **Planificarea pentru Viitor**  **Cash Flow Previzionat**  **Indicatori de performanta**  Pentru fiecare subcapitol ai in fisierul excel pe care il poti descarca mai jos, machete de calcul ajutatoare. Toate rezultatele, impreuna cu comentariile tale, trece-le apoi in tabelele de mai jos.  **Dupa ce ai terminat de completat, sterge instructiunile si ai Planul de afaceri gata de prezentat.** |

|  |
| --- |
| [DESCARCA AICI MACHETA PLANULUI FINANCIAR!!](http://rapoartefinanciare.com/Workbook%20plan%20de%20afaceri.xlsx) |

## Situatia financiara personala

|  |
| --- |
| ***Instructiuni de completare:***  Mai ales daca acum te hotarasti sa iti incepi afacerea si faci pasul de la viata de angajat la viata de antreprenor, completarea acestei sectiuni este esentiala, facand o evaluare realista si cinstita a situatiei tale financiare personale.  Tine minte ca **afacerea ta este o entitate separata de tine ca persoana**. Situatia financiara personala trebuie asadar sa fie complet separata de situatia financiara a companiei.  Incepe completarea acestei sectiuni evaluand **starea ta financiara personala**: cat poti investi in afacerea proprie? De unde vin aceste fonduri? Poti sustine investitia? Vei avea nevoie de un imprumut personal pentru aceasta?  Orice analiza financiara personala ar trebui sa raspunda intrebarilor legate de **nevoile tale financiare lunare**. Ia in considerare raspunsul la intrebari precum: care sunt cheltuielile tale lunare de intretinere? Iti poti satisface aceste nevoi din noua afacere/afacerea existenta? Vei castiga la fel din noua afacere ca din salariul actual?  **Completeaza datele financiare in sheet-ul din excel *Situatie financiara personala.***  Dupa ce ai terminat de completat fisierul excel, selecteaza sectiunile corespunzatoare, copiaza-le si apoi revino in Macheta de Plan de afaceri. Din meniul Home- Paste - Paste special selecteaza „Picture”. Acum ai copiat situatia financiara corespunzatoare in Planul de Afaceri.  **Dupa ce ai terminat, sterge instructiunile de completare si ai Planul de afaceri gata de prezentat.** |

|  |
| --- |
| **Situatia financiara personala (daca e cazul-start-up):** |
| (insereaza tabelul din excel) |
| **Comentarii la situatia financiara personala si aportul personal la afacere:** |

## Situatia financiara a afacerii

## Analiza comparativa a vanzarilor

|  |
| --- |
| ***Instructiuni de completare:***  Compara vanzarile lunare din anul curent cu vanzarile lunare de anul trecut pentru a avea o imagine mai clara a cresterii afacerii tale. In plus, vei vedea daca variatiile de vanzari au legatura cu anumite circumstante mai degraba decat cu sezonalitatea.  Identifica orice tendinte noi si tine cont de ele pentru previziunile pentru urmatorii ani!  **Completeaza datele financiare in sheet-ul din excel, sheet-ul *Comparatie vanzari*.**  Dupa ce ai terminat de completat fisierul excel, selecteaza sectiunile corespunzatoare, copiaza-le si apoi revino in Macheta de Plan de afaceri. Din meniul Home- Paste - Paste special selecteaza „Picture”. Acum ai copiat situatia financiara corespunzatoare in Planul de Afaceri.  **Dupa ce ai terminat, sterge instructiunile de completare si ai Planul de afaceri gata de prezentat.** |

|  |
| --- |
| **Analiza comparativa a vanzarilor:** |
| (insereaza tabelul din excel) |
| **Comentarii:** |

## Planificarea pentru Viitor

|  |
| --- |
| ***Instructiuni de completare:***  Orice planificare pe termen lung, cel putin pentru urmatorii 3 – 5 ani, iti va ajuta compania sa progreseze, chiar daca imprejurarile se schimba. De asemenea, multe dintre strategiile si activitatile pe termen scurt pot fi determinate dupa ce raspunzi la intrebari precum: Unde vreau sa fie afacerea mea peste 5 ani? sau Care va fi rolul meu in companie?  Odata ce ai stabilit care sunt obiectivele majore ale companiei tale, jobul tau este sa stabilesti pasii necesari pentru a le atinge. Vei avea poate nevoie de productie, marketing sau competente suplimentare din partea angajatilor tai. De asemenea, nu uita de necesitatile financiare si operationale pentru a atinge aceste obiective.  Atunci cand iti planifici afacerea, trebuie sa iei in considerare evolutia si tendintele indicatorilor cheie, pe langa analiza comparativa a afacerii tale de la o perioada la alta, o importanta sursa de informatii fiind analiza comparativa a afacerii tale cu alte companii similare.  Fie ca vrei sa previzionezi evolutia afacerii tale, fie ca vrei sa ii masori succesul, statisticile cu privire la domeniul tau de activitate si la companiile de aceeasi categorie iti sunt foarte utile. Compara realizarile sau previziunile tale cu cele ale companiilor similare sau cu mediile sectorului si vezi unde te situezi in raport cu concurenta. Compara vanzarile medii, ponderea diferitelor tipuri de cheltuieli in vanzari si evolutia acestora, profitabilitatea, rotatiile, marjele etc. O variatie semnificativa intre acestea poate sa iti indice zonele unde este necesara o atentie sporita din partea ta pentru a ameliora situatia. Marje operationale mai mici decat media sectorului pot arata fie un adaos prea mic, fie discounturi prea mari pe care esti nevoit sa le oferi clientilor pentru a cumpara de la tine. Pe de alta parte si costul bunurilor vandute ar putea fi mai mare in cazul tau si atunci ai putea sa te gandesti la identificarea de furnizori alternativi.  **Dupa ce ai terminat, sterge instructiunile de completare si ai Planul de afaceri gata de prezentat.** |

## Cash Flow Previzionat

|  |
| --- |
| ***Instructiuni de completare:***  Chiar daca la prima vedere *Venituri totale* mai mari decat *Cheltuieli Totale* inseamna P*rofit* si te-ar putea face sa crezi ca afacerea ta este profitabila si eficienta, lucrurile sunt un pic mai complexe de atat. Veniturile inseamna incasari, iar Cheltuielile inseamna plati doar intr-un procent foarte mic dintre cazuri, intr-o lume ideala. In lumea reala, mai ales daca lucrezi cu alte firme, **veniturile inseamna *incasari in viitor*, la fel cum cheltuielile inseamna *plati in viitor* (si de ce nu in avans), iar afacerea traieste cu banii din prezent!** Daca nu iti incasezi creantele, dar in schimb iti platesti furnizorii pe loc sau la termene scurte, s-ar putea sa ramai fara bani sa iti continui activitatea, chiar daca pe hartie arati un profit frumos (dar departe de conturile tale bancare). Nu sunt putine exemplele de IMM-uri profitabile care au ajuns in incapacitate de plata sau care s-au extins prea brusc pentru a putea suporta presiunea pe cash pana cand in cele din urma s-au prabusit.  Asadar, **este esential sa iti previzionezi fluxul de numerar pentru primul/urmatorul an de activitate**. Un Cash Flow realist pe urmatoarele 12 luni iti va oferi o imagine clara asupra incasarilor si platilor din fiecare luna, asupra sezonalitatii afacerii tale si asupra evolutiei surplusului/deficitului de numerar pe care il genereaza afacerea ta in fiecare luna.  Tine cont de termenele de incasare si de plata cu care vei lucra, astfel incat sa iti poti previziona incasarile si platile pornind de la previziunile de venituri si cheltuieli. De asemenea, nu toate cheltuielile sunt lunare: asigurarile le poti plati trimestril, semestrial sau anual, la fel si taxele si impozitele se pot plati trimestrial, iar unele cheltuieli sunt pur ocazionale (de exemplu reparatii).  Poti completa previziunile de Cash Flow si in scenariile optimist si pesimist pentru a avea o imagine cat mai completa asupra fluxurilor viitoare de numerar ale afacerii tale.  **Completeaza datele financiare in sheet-ul din excel, sheet-urile*Cash Flow (optimist, realist, pesimist).***  Dupa ce ai terminat de completat fisierul excel, selecteaza sectiunile corespunzatoare, copiaza-le si apoi revino in Macheta de Plan de afaceri. Din meniul Home- Paste - Paste special selecteaza „Picture”. Acum ai copiat situatia financiara corespunzatoare in Planul de Afaceri.  **Dupa ce ai terminat, sterge instructiunile de completare si ai Planul de afaceri gata de prezentat.** |

## Contul de Profit si Pierdere previzionat

|  |
| --- |
| ***Instructiuni de completare:***  Incepe sa completezi aceasta sectiune cu previziunile de vanzari pe care le-ai facut mai devreme. Incepe cu scenariul „cel mai realist” de previziuni, Sheetul **Plan Financiar – realist.** Ulterior completeaza cate o previziune similara pentru scenariul optimist si scenariul pesimist.  Pe randul **vanzari nete** ar trebui sa poti transpune valorile din Planul de Vanzari si de Marketing, iar daca afacerea ta deja functioneaza completeaza coloana de Istoric cu rezultatele afacerii tale din ultima perioada incheiata si continua prin a face previziunile pentru anul 1 – 3.  Inainte de a completa urmatoarele randuri ar trebui sa facem distinctia intre **cheltuielile fixe si cheltuielile variabile** cu care te vei confrunta in afacerea ta. Astfel, cheltuielile variabile sunt cheltuieli care depind de volumul de vanzari pe care il faci: daca vinzi pantofi iar in prima luna vinzi 100 de perechi de pantofi pe care ii cumperi cu 90 de lei de la furnizorul tau, cheltuielile variabile vor fi de 9.000 lei, iar daca vinzi 200 de perechi atunci cheltuielile variabile vor fi 18.000 lei. In schimb, cheltuielile fixe raman aceleasi indiferent de ce vanzari ai: chiria spatiului va fi 2.500 de euro/luna chiar daca vinzi 100, 200 sau 3 perechi de pantofi pe luna. In general cheltuielile cu materia prima, materialele, marfurile, discounturile oferite clientilor, comisioanele de vanzari si cheltuielile cu promotii punctuale sunt cheltuieli variabile. In schimb chiria, salariile, cheltuielile cu comunicatiile, dobanzile si comisioanele bancare etc. sunt chelltuieli fixe.  **Costul bunurilor vandute,**chiar daca difera in functie de domeniul de activitate, se refera in principiu la costul materiilor, prime, materialelor si marfurilor. De exemplu, pentru un magazin aceasta categorie reprezinta pretul marfurilor pe care il platesti furnizorilor tai, pentru un atelerier de productie reprezinta costul materiilor prime, pentru un service auto reprezinta costul consumabilelor si pieselor pe care le folosesti.  **Marja comerciala** este egala cu Vanzarile nete – Costul bunurilor vandute si se calculeaza automat.  Categoria de **Alte cheltuieli variabile** cuprinde celelalte cheltuieli care depind de volumul de vanzari realizat, dar care nu intra direct in costul bunurilor vandute. Aici poti include comisoanele de vanzari pe care le platesti angajatilor tai, discounturile speciale sau promotiile specifice, cheltuielile cu livrarea catre beneficiari etc.  Apoi detaliaza fiecare categorie de **cheltuieli fixe**, fiind atent sa estimezi toate cheltuielile pe care le vei avea in afacerea ta.  **Profitul brut** reprezinta Vanzarile nete (venituri totale) – Cheltuieli totale. De aici se scade impozitul pe profit si ramai cu **profitul net** al afacerii tale. Aceste randuri se calculeaza automat, utilizand cota de impozit pe profit de 16%, valabila in prezent in Romania.  **Completeaza datele financiare in sheet-ul din excel, sheet-urile *Plan financiar(optimist, realist, pesimist).***  Dupa ce ai terminat de completat fisierul excel, selecteaza sectiunile corespunzatoare, copiaza-le si apoi revino in Macheta de Plan de afaceri. Din meniul Home- Paste - Paste special selecteaza „Picture”. Acum ai copiat situatia financiara corespunzatoare in Planul de Afaceri.  **Dupa ce ai terminat, sterge instructiunile de completare si ai Planul de afaceri gata de prezentat.** |

## Pragul de rentabilitate

|  |
| --- |
| ***Instructiuni de completare:***  **Cea mai buna cale prin care poti identifica riscurile si oportunitatile afacerii tale este sa realizezi o analiza a pragului de rentabilitate**. Acesta iti permite sa aflii nivelul de vanzari in care afacerea ta iese pe zero, adica nu face nici profit si nici pierdere – abia de aici incolo afacerea incepe sa fie profitabila, iar pentru vanzari mai mici produce pierderi pentru tine si ceilalti investitori. De asemenea, aceasta analiza iti arata cat iti permiti sa gresesti in estimarile tale, sau cu cat poti fi mai optimist decat e cazul inainte ca aceasta sa iti afecteze buzunarul personal.  Pragul de rentabilitate este atunci cand **vanzarile sunt egale cu cheltuielile variabile totale + cheltuielile fixe totale**. Acesta se calculeaza automat pe baza informatiilor completate de tine in formularul de CPP (contul de profit si pierdere), putand sa completezi in plus doar pretul mediu de vanzare/unitate pentru a calcula si numarul de unitati pe care trebuie sa le vinzi pentru a atinge pragul de rentabilitate.  Diferenta intre Nivelul de vanzari la pragul de rentabilitate si Vanzarile nete estimate reprezinta **valoarea cu care iti permiti sa fii mai optimist inainte de a pierde bani. Cu cat aceasta valoare este mai mica, cu atat afacerea ta este mai riscanta.**  **Tine minte ca afacerea ta este profitabila doar dupa ce depasesti vanzarile inscrise pe randul *Nivel vanzari la pragul de rentabilitate*!**  **Completeaza datele financiare in sheet-ul din excel, sheet-urile*Plan financiar(optimist, realist, pesimist).***  Dupa ce ai terminat de completat fisierul excel, selecteaza sectiunile corespunzatoare, copiaza-le si apoi revino in Macheta de Plan de afaceri. Din meniul Home- Paste - Paste special selecteaza „Picture”. Acum ai copiat situatia financiara corespunzatoare in Planul de Afaceri.  **Dupa ce ai terminat, sterge instructiunile de completare si ai Planul de afaceri gata de prezentat.** |

|  |
| --- |
| **Planificarea pentru viitor – ipoteze:** |
| (descrieti ipotezele pe care va bazati previziunile financiare): |
| **Cashflow-ul previzionat:** |
| (inserati excelul): |
| (comentati rezultatele) |
| **Contul de profit si pierdere previzionat si calculul pragului de rentabilitate:** |
| (inserati excelul): |
| (comentati rezultatele) |

## Indicatori de performanta

|  |
| --- |
| ***Instructiuni de completare:***  Urmarirea indicatorilor financiari cheie si reactia rapida la tendintele noi care apar in business sunt esentiale pentru aceste vremuri.  Calculeaza urmatorii indicatori pentru afacerea ta si compara-i cu media industriei pentru a vedea cum sta afacerea ta si ce strategii sunt necesare in acest sens!  **Dupa ce ai terminat, sterge instructiunile de completare si ai Planul de afaceri gata de prezentat.** |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Indicator** | **Formula calcul** | **Rezultat companie** | **Media sectorului** | **Variatie** | **Observatii si strategii** |
| **Lichiditatea curenta** | Active curente/ Dat curente \*100 |  |  |  |  |
| **Capitaluri/Total Activ** | Capitaluri/ TA \* 100 |  |  |  |  |
| **Total Datorii/Total Activ** | Total Datorii/ TA \*100 |  |  |  |  |
| **Rotatie medie creante** | Creante/(V din exploatare \* 1.24)\* nr. de zile in perioada |  |  |  |  |
| **Rotatie medie stocuri** | Stocuri/ Costul bunurilor vandute \* nr. de zile in perioada |  |  |  |  |
| **Rotatie medie furnizori** | Furnizori/ (Costul bunurilor vandute\* 1.24) \* nr. de zile in perioada |  |  |  |  |
| **Durata Ciclu de Conversie al Numerarului** | Rotatie creante + Rotatie stocuri – Rotatie furnizori |  |  |  |  |
| **Marja EBITDA** | EBITDA/ CA \* 100 |  |  |  |  |
| **Marja profit brut** | Profit brut/CA \* 100 |  |  |  |  |
| **Marja profit net** | Profit net/CA \* 100 |  |  |  |  |
| **ROA** | Profit net/TA \* 100 |  |  |  |  |
| **ROE** | Profit net/ Capitaluri\*100 |  |  |  |  |
| **CA anuala/ Total Activ** | CA anuala/TA \* 100 |  |  |  |  |
| **CA anuala/ Nr. de angajati** | CA anuala/ Nr. de angajati |  |  |  |  |

## Analiza problemelor potentiale

|  |
| --- |
| ***Instructiuni de completare:***  Daca analizezi eficient lucrurile este posibil sa identifici problemele potentiale inainte de a genera o criza. Astfel, vei fi mai capabil sa gandesti „la rece” o metoda de depasire a lor si sa gasesti cele mai potrivite raspunsuri. S-ar putea sa ai nevoie de o serie de masuri de corectare precum schimbarea strategiei de achizitii, un nou plan de resurse umane sau ajustari financiare.  Identificarea problemelor potentiala este asadar o componenta cheie a planului de afaceri. Odata ce-ai facut acest exercitiu poti identifica si masuri de prevenire, asigurandu-te astfel ca esti cu un pas inaintea concurentilor tai!  **Dupa ce ai terminat, sterge instructiunile de completare si ai Planul de afaceri gata de prezentat.** |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Probleme potentiale. Elemente de risc majore:** | | | | |
|  | | | | |
| **Problema potentiala** | **Consecinte** | **Riscuri** | **Masuri de prevenire** | **Raspunsuri posibile** |
| 1. |  |  |  |  |
| 2. |  |  |  |  |
| 3. |  |  |  |  |
| 4. |  |  |  |  |
| 5. |  |  |  |  |

# CAP. 8. Planificarea pe termen lung

|  |
| --- |
| ***Instructiuni de completare:***  Indiferent daca acum iti incepi afacerea, sau faci acest plan in vederea extinderii afacerii tale deja existente, este esential sa intelegi ca este necesar sa iti planifici in detaliu si in mod constant activitatea. **Planificarea iti ofera o imagine clara asupra oportunitatilor, provocarilor si perspectivelor afacerii tale.** De exemplu, pentru a-ti sustine cresterea vanzarilor s-ar putea sa ai nevoie de o infuzie de capital, ceea ce ar putea insemna o investitie suplimentara din partea ta, un imprumut sau un partener nou.  Foloseste tabelul de mai jos pentru a sumariza planurile tale pe termen lung si gandeste-te si la eventualele competente suplimentare de care s-ar putea sa ai nevoie, dar si la sursele de finantare a acestor planuri!  Pe masura ce afacerea ta creste si se modifica, fii pregatit sa te intorci la planificare la intervale regulate. **Planul de afaceri pe care il construiesti acum este harta ta catre succes.Verifica-l la intervale regulate de timp** ca sa vezi daca iti indeplinesti obiectivele si asteptarile. S-ar putea sa descoperi ca aceste obiective si asteptari s-au schimbat intre timp, iar atunci fii pregatit sa creezi un nou plan care sa raspunda noilor tale obiective.  **Dupa ce ai terminat, sterge instructiunile de completare si ai Planul de afaceri gata de prezentat.** |

|  |  |
| --- | --- |
| **Planuri pe termen lung** | |
|  | |
| **Obiective pe termen lung** | **Orizont de timp** |
| 1. |  |
| 2. |  |
| 3. |  |