

Seminarul 1

Planul de afaceri

Ce afacere vreți să lansați?

Ideile de afaceri excepționale se pot dezvolta pentru a deveni afaceri excepționale, sau se pot pierde din cauza neglijenței sau a mediilor nepotrivite. Un lucru pe care firmele de succes îl au în comun: o idee solidă și un antreprenor care are un plan pentru transpunerea ideii în realitate. Mulți oameni visează să deschidă un magazin. Unii visează să fie proprietarii mai multor astfel de magazine. Iar alții pornesc cu un singur magazin și sporesc afacerea până la mii de magazine. La fel s-a întâmplat cu Donald și Doris Fisher, fondatorii lanțului de magazine Gap Inc. În 1969, în perioada unor evenimente ca Woodstock, războiul din Vietnam și primii pași pe Lună, soții Fisher au deschis un magazin în San Francisco. Don Fisher a afirmat: „Am creat Gap având o idee simplă: să facem găsirea unei perechi de blugi mai ușoară. Suntem în continuare dedicați acestui principiu simplu”. Gap Inc. furnizează în continuare experiențe de cumpărare facile pentru client și oferă o largă paletă de mărimi și stiluri. Compania s-a extins pentru a include și mărcile Old Navy, Banana Republic și Piperlime. Are peste 150.000 de angajați în întreaga lume, în peste 3.100 de magazine. În 2006, Gap Inc. a avut venituri de 15,9 miliarde de dolari. Soții Fisher și fiul lor, Bob, continuă să facă parte din consiliul de administrație al companiei. Gap a parcurs o cale lungă de la începuturile sale, păstrându-și direcția.

I. Obiectivele capitolului

1. Veți afla ce este un plan de afaceri și cum să îl descrieți.
2. Veți putea explica diversele scopuri ale unui plan de afaceri și audiențele acestuia.
3. Veți înțelege componentele unui plan de afaceri.
4. Veți putea demonstra elaborarea și structurarea corespunzătoare a unui plan de afaceri.

II. Elemente analitice

A. Ce este un plan de afaceri?

Până la terminarea acestui curs, veți fi scris un plan de afaceri pe care să îl puteți folosi pentru planificarea, înființarea și desfășurarea activității proprii dumneavoastră afaceri și cum să îl descrieți. Un plan de afaceri este un document care explică în detaliu o idee de afacere și felul în care va fi pusă în aplicare. Planul trebuie să includă următoarele:

- Descrierea a ceea ce este și urmează să fie firma.
- Totalitatea costurilor și un plan de marketing.
- Descrierea felului în care va fi finanțată afacerea.
- O estimare a nivelului câștigurilor.

Cel mai important motiv pentru scrierea unui plan de afaceri este organizarea propriilor gânduri înainte de a începe afacerea. Mulți antreprenori au scris un plan de afaceri înainte să facă fie și o singură vânzare. Un plan bine scris vă va ghida pas cu pas pe tot parcursul drumului, pe măsură ce vă dezvoltați afacerea.

B. De ce aveți nevoie de un plan de afaceri?

Indiferent dacă planificați o microîntreprindere fără niciun cost inițial sau o companie de milioane de dolari, veți constata că un plan de afaceri este un instrument esențial. Niciun investitor profesionist serios nu va fi de acord să stea măcar de vorbă cu dumneavoastră decât dacă aveți un plan de afaceri convingător, complet și bine întocmit. Un plan vă poate ajuta de asemenea să determinați dacă afacerea este viabilă pe hârtie, înainte de a vă confrunța cu greșeli în „lumea reală”, astfel încât să puteți face ajustările necesare. Planul vă obligă să analizați piețele și oportunitățile realist înainte de a obține finanțarea. Planul de afaceri este vital atât pentru firmele în activitate, cât și pentru cele propuse, ca ghid pentru desfășurarea activității și sursă de orientare, putând fi modificat pe măsură ce organizația se dezvoltă.

Scrierea din timp a planului de afaceri va economisi timp și bani

În timp ce lucrați la plan, vă veți da seama, de asemenea, cum să faceți firma să funcționeze. Înainte de a vă servi primul client, veți fi găsit răspuns la orice întrebare. Cât să cereți pentru produsul sau serviciul dumneavoastră? Ce anume este produsul sau serviciul? Cât anume reprezintă o unitate de vânzare? Care vă sunt costurile? Cum vă veți promova produsul sau serviciul? Cum aveți de gând să îl vindeți? Găsirea din vreme a răspunsurilor la toate aceste întrebări vă va scuti timp și bani cheltuiți. După cum afirmă Joseph Mancuso, „Dacă firma pe care o propuneți este în cel mai bun caz marginală, planul de afaceri vă va arăta de ce și vă poate ajuta să evitați să plătiți costurile ridicate ale eșecului afacerii. Este mult mai ieftin să nu începeți o afacere sortită să dea greș, decât să învățați pe viu ceea ce planul dumneavoastră de afaceri v-ar fi învățat cu prețul câtorva ore de lucru intens”. Dacă vă începeți afacerea fără un plan, aceste întrebări vă pot copleși. În momentul când veți fi terminat exercițiile din acest curs și seminar, însă, veți avea răspunsuri și veți fi în stare să vă trasați un itinerar pentru propria afacere! Puteți folosi instrumentele on-line din cadrul programului Builder pentru a crea un plan profesionist și o prezentare în Microsoft PowerPoint, care va pune în evidență elementele cele mai importante ale strategiei dumneavoastră.

Pe piață există mai multe pachete de programe de calculator proiectate să vă ajute să scrieți un plan de afaceri, printre care:

- Tim Berry's Business Plan Pro® (Palo Alto Software, <http://www.BusinessPlanPro.com>). There is also a Social Enterprise Edition available.
- Linda Pinson's Automate Your Business Plan for Windows (Out of Your Mind and into the Marketplace, <http://business-plan.com/automate.html>)
- Biz Plan Builder (JIAN, <http://www.BizPlanBuilder.com>)
- Business Plan Maker (Individual Software, Inc., <http://www.individualsoftware.com>)
- PlanWrite for Business (Business Resources Software, Inc., <http://www.PlanWrite.com>)

Aceste pachete de programe și exemple de planuri de afaceri vă vor asigura îndrumare pentru dezvoltarea propriului dumneavoastră plan, unic. Feriți-vă să creați un plan-șablon și să cădeți în capcana folosirii datelor și a proiecțiilor financiare ale planurilor oferite spre exemplificare. În ultimă instanță, un plan de afaceri trebuie să fie creația celor care vor desfășura activitățile firmei.

În plus, folosind internetul, puteți economisi timp și bani prezentându-vă planul de afaceri mai multor investitori în același timp, indiferent unde se află aceștia. Cu un program de prezentare precum PowerPoint, puteți transmite prezentarea în timp real prin internet sau o puteți trimite electronic părților interesate. Cu tehnologia potrivită, puteți transmite și fișiere audio, pentru a însoți prezentarea cu un comentariu. Cu toate că este întotdeauna preferabil să faceți prezentarea personal, aceasta poate fi o modalitate eficientă de a vă prezenta planul de afaceri investitorilor într-un fel care să le convină mai mult.

Planul de afaceri este cheia obținerii capitalului

Bancherii și alți investitori potențiali vor refuza să stea de vorbă cu un antreprenor care nu are un plan de afaceri. E posibil să aveți o idee strălucită, dar, dacă nu este scrisă, va fi extrem de improbabil ca cineva să investească în afacerea dumneavoastră.

Un plan bine scris le va arăta investitorilor că ați gândit cu atenție, în detaliu, ceea ce intenționați să întreprindeți pentru a face firma profitabilă. Cu cât le oferiți investitorilor mai multe detalii despre cum vor fi folosiți banii lor, cu atât aceștia vor fi mai dispuși să investească. Proiecțiile financiare trebuie să fie realiste și realizabile. Planul trebuie să fie atât de bine gândit și atât de bine scris, încât singura întrebare pe care o ridică un investitor să fie: „Cât pot să investesc?”

Un plan de afaceri este un ghid operațional

Indiferent dacă trebuie să împrumutați sau nu capital, un plan de afaceri este un instrument vital pentru ghidarea operațiunilor interne ale firmei. Proprietarii de firme și managerii își sporesc probabilitatea de succes prin luarea planului de afaceri din „minte lor” și încredințându-l hârtiei. Tranziția poate prezenta unele probleme, deoarece procesul scrierii unui plan de afaceri coerent va necesita găsirea unor răspunsuri la întrebări dificile. Însă procesul de dezvoltare a planului va genera o îmbunătățire a clarității viziunii, a misiunii și a țărilor pentru întreaga echipă. Prezența obiectivelor și a măsurilor financiare și operaționale, ca și formularea misiunii și a viziunii pot alimenta dorința de succes și motiva echipa pentru a se ridica la nivel de excelență.

C. Componentele planului de afaceri

Când lansați o nouă afacere, puteți găsi o nesfârșită varietate de probleme de rezolvat și de întrebări care au nevoie de răspuns. O asemenea situație vă poate copleși dacă nu aveți un plan. Dar în momentul în care veți fi trecut prin toate etapele planului de afaceri, veți avea răspunsuri. Veți iubi afacerea, în loc să fiți „îndrăgostit” de ideea afacerii și să aveți așteptări nerealiste. Ordinea componentelor unui plan poate varia, dar există elemente comune tuturor. Structura unei forme de plan de afaceri apare în Figura 1.

Coperta și cuprinsul

Începeți planul așa cum intenționați să-l continuați. Pagina de gardă trebuie să arate profesionist, îngrijit și atrăgător. Trebuie să indice numele firmei și persoanele din conducere, data, informațiile de contact și orice declarație de confidențialitate. Cuprinsul trebuie să fie suficient de detaliat, astfel încât un investitor sau un manager să poată găsi cu ușurință un anumit capitol, dar nu atât de detaliat încât să se întindă pe pagini întregi.

Copertă

Cuprins

1.0 Rezumatul executiv

2.0 Misiunea, viziunea și cultura companiei

3.0 Descrierea companiei

4.0 Analiza și documentarea oportunității

4.1 Analiza industriei

4.2 Analiza mediului

4.3 Analiza competitivă

5.0 Strategia și planul de marketing

5.1 Produse / Servicii

5.2 Prețurile

5.3 Promovarea

5.4 Amplasarea

6.0 Managementul și operațiunile

6.1 Echipa managerială

6.2 Cercetarea și dezvoltarea

6.3 Amplasamentul fizic

6.4 Anexe funcționale

6.5 Stocuri, producție și asigurarea calității

7.0 Analiza și proiecțiile financiare

7.1 Surse și utilizări ale capitalului

7.2 Proiecții pentru fluxul de numerar

7.3 Proiecții de bilanț

7.4 Proiecții de cont de profit și pierdere

7.5 Analiza pragului rentabilității

7.6 Analizarea indicatorilor

7.7 Riscuri și presupuneri

8.0 Cererea de finanțare și strategia de ieșire

8.1 Mărimea și tipul de fonduri cerute

8.2 Planul de ieșire

8.3 Repere Anexe CV-uri

Mostre de materiale promoționale ilustrații/diagrame ale produselor

Proiecții financiare detaliate

Figura 1. Structura planului de afaceri

Rezumatul executiv - un instantaneu al firmei

Rezumatul executiv trebuie să fie convingător și cuprinzător. El este „cârligul” care fie captează atenția potențialilor investitori, fie o pierde. Dacă cel care citește nu înțelege complet conceptul afacerii și scopul planului din rezumatul executiv, restul planului va rămâne probabil necitit. Așadar, rezumatul executiv trebuie să prezinte succint descrierea afacerii, clar și concis, să propună solicitarea finanțării și să genereze entuziasm pentru posibilitatea succesului.

Această secțiune trebuie scrisă ultima și trebuie limitată la una sau două pagini. Trebuie să răspundă la întrebările: cine, ce, când, de ce și cum legate de firmă. Cine va conduce firma? Ce va face firma și ce solicită proprietarul în plan? Când va fi implementat planul propus? Cum va reuși afacerea? Dacă planul e bine făcut, cititorul va avea un moment de „iluminare” și va fi nerăbdător să citească restul planului.

Misiunea și cultura companiei - visurile dumneavoastră pentru organizație

Fiecare companie are ocazia de a-și crea propria misiune, viziune și cultură unice. Echipa fondatoare poate hotărî cum să folosească avantajul competitiv al companiei pentru a-și mulțumi clienții. Cultura poate fi modelată potrivit mediului și modului de tratare a angajaților, a clienților și a altor părți interesate pe care le exemplifică și sprijină proprietarul (proprietarii). Misiunea firmei dumneavoastră, exprimată într-o declarație de misiune, este o comunicare concisă a strategiei, care include *definiția afacerii* dumneavoastră și *avantajul competitiv*. Funcția pe care o are misiunea este de a clarifica ce anume încercați să faceți și poate furniza orientare și motivație celor care sunt implicați în firmă.

O misiune limpede formulată nu numai că le spune clienților și angajaților cu ce se ocupă afacerea dumneavoastră, dar poate fi și un ghid pentru fiecare decizie pe care o luați. Trebuie să surprindă pasiunea pe care o aveți pentru firmă și hotărârea de a vă mulțumi clienții. Misiunea trebuie limitată la 30-40 de cuvinte, pentru a încuraja claritatea și concizia.

Viziunea este mai amplă și mai cuprinzătoare, prezentând imaginea de ansamblu a ceea ce vreți să devină organizația. Este clădită pe sistemele de valori și convingeri de bază ale organizației. Este de obicei mai scurtă decât misiunea, cu o perspectivă mai înaltă.

Cultura unei organizații, indiferent dacă a fost creată intenționat sau fără intenție, este în mare măsură definită de conducerea sa. Puteți crea o cultură pentru organizație făcând cunoscute explicit convingerile, valorile și regulile de comportament. Cultura organizațională are numeroase componente, printre care norme pentru toleranța la risc și pentru inovație, respectul față de oameni, formarea de echipe și rezultatele acestora, atenția la detalii și comunicare. Indiferent dacă vreți o companie cu o gândire deschisă, agresivă, cu un stil de comunicare informal sau o organizație structurată, formală, cu un stil de comunicare formal, stabiliți standardele și sunteți persoana model pentru cultura organizației

Descrierea companiei - Prezentare și realizări

În cazul în care compania este activă, este o franciză sau este reîntruparea unei firme anterioare, va exista o poveste de împărtășit celui care citește planul. Descrierea companiei nu trebuie să fie lungă. Trebuie doar să furnizeze fundalul pentru înțelegerea

restului planului. Trebuie să includă informații succinte despre înființarea companiei, evoluția ei și succesul ei financiar.

Dacă este o întreprindere nouă, această secțiune trebuie să descrie pe scurt povestea din spatele companiei, explicând ce ați făcut până în acest punct și de ce ați făcut astfel. Forma legală a firmei trebuie să fie precizată. Exemple de forme legale de firme, specifice României: întreprinzător individual, asociație familială, societate pe acțiuni, societate cu răspundere limitată etc.

Analiza oportunității și documentarea — testarea ideii

Secțiunea dedicată analizei oportunității și documentării va furniza date și informații credibile, pentru a se determina și demonstra viabilitatea de piață a afacerii propuse pe hârtie și probabil în teren, înainte să începeți. Trebuie să fie o descriere limpede a motivelor pentru care afacerea prezintă o oportunitate excelentă, bazată pe o documentare temeinică și pe logică. De regulă, antreprenorii acordă adeseori puțin timp și atenție acestei secțiuni, fie ignoră orice date care nu sunt în acord cu perspectiva lor asupra oportunității. Aceasta se poate dovedi a fi o greșeală fatală în planificarea afacerii. O analiză a oportunității bine documentată poate ajuta afacerea dumneavoastră să treacă în fruntea listei pentru finanțare.

Analiza domeniului furnizează contextul mai larg al planului dumneavoastră de afaceri. Ea identifică factori precum definirea domeniului, mărimea și creșterea sau declinul său, ciclul de viață al produsului și al domeniului și orice probleme legale sau privitoare la reglementări, actuale sau anticipate. Determinarea structurii domeniului - inclusiv distribuția geografică, mărimea firmelor, concentrarea puterii și rata eșecurilor - este de asemenea importantă. De exemplu, rata ridicată de eșec a restaurantelor este de notorietate și trebuie abordată într-un plan de afaceri pentru o idee de restaurant. Aici este și locul unde să discutați felul în care veți urmări domeniul în mod permanent.

Analiza mediului se ocupă de rolurile comunității, regiunii, țării și lumii în afacerea dumneavoastră. Dacă demografia și schimbările în familie lucrează în avantajul dumneavoastră sau nu, acest lucru poate însemna ajustări ale afacerii dumneavoastră. Schimbările la nivelul tehnologiei și al condițiilor economice vă pot modifica radical planurile. Printre exemplele de această natură se numără îmbătrânirea generațiilor postbelice și prevalența tehnologiei computerelor.

Analiza oportunității trebuie să includă o investigație a pieței printr-o probă de piață, care va furniza dovada oportunității de piață a organizației dumneavoastră. Aceasta trebuie să identifice mărimea pieței, atât ca bani, cât și ca unități. Trebuie să existe destui clienți care vă vor cumpăra produsele sau serviciile în cantități suficiente, la un preț îndeajuns de ridicat pentru ca afacerea să se poată susține.

În continuare, această analiză trebuie să descrie segmentele pieței-țintă, care sunt acele grupuri definite de factori comuni precum demografia, vârsta sau geografia.

De exemplu, cineva care vrea să deschidă un Club Biblic ar putea avea ca țintă bărbații afroamericani între 18 și 24 de ani care trăiesc în zona metropolitană Detroit și sunt creștini. Puteți discuta mărimea pieței-țintă și partea de piață la care vă puteți aștepta. Tot aici puteți descrie cei zece clienți identificați, în grup, dacă sunt consumatori, și mai specific, dacă sunt organizații.

O analiză competitivă este următoarea componentă importantă a analizei oportunității. Aceasta trebuie să vă compare organizația cu mai mulți concurenți direcți și

indirecți indicați prin nume și include comparații care să fie grăitoare pentru clienți. Formatul analizei competitive poate varia semnificativ, dar trebuie să arate limpede unde sunt punctele dumneavoastră tari și slabe sub aspect competitiv și unde sunt slăbiciunile din afacerile concurenților. Factorii care trebuie comparați pot include, dar nu ar fi limitați numai la: amplasament, selecția produselor, cota de piață, calitatea produsului sau a serviciului, experiența, prețurile, finanțele, capacitatea, programul de lucru, mărimea și calificarea forței de muncă și reputația. Adeseori, cel mai eficient este să creați o diagramă sau un tabel pentru a arăta aceste lucruri.

D. Strategia și planul de marketing — cum ajungeți la clienți

O descriere a felului în care veți ajunge la clienții dumneavoastră și volumul anticipat al vânzărilor aduce discuția despre oportunități și documentare la punctul esențial al vânzărilor. Formula mixului de marketing va fi combinația a patru factori care alcătuiesc avantajul competitiv, cunoscut și drept *competența centrală* - produs, preț, promovare și plasare. Când alegeți elementele care împreună constituie planul de marketing, nu neglijați niciun moment viziunea. Care este beneficiul pe care produsul sau serviciul dumneavoastră îl oferă clienților?

Produse/servicii: Produsul sau serviciul trebuie să rezolve sau să creeze o nevoie a consumatorului. Ambalajul este și el parte a produsului. Clientul aruncă ambalajul, dar asta nu înseamnă că el este lipsit de importanță. Starbucks a revoluționat magazinul de cafea creând diverse mărimi pentru ceștile de cafea și folosind denumiri italienești.

Prețurile: Produsul trebuie să aibă un preț destul de mic încât clienții- țintă să îl cumpere și destul de mare încât firma să aibă profit. Prețul trebuie să reflecte viziunea, strategia și politica. Trebuie să fie bun. Dacă promovați un produs de lux, un preț relativ scăzut ar putea să nu transmită mesajul potrivit clienților pe care îi țintiți. Indicați orice diferențe față de concurența existentă, diferențe care ar putea justifica strategia prețurilor. Printre acestea s-ar putea număra calitatea, condițiile de creditare, tipul și durata garanției, service-ul și inventivitatea. De asemenea, este esențial să verificați valoarea profitului brut. Fiți prudent în privința strategiilor prețului minim, atât pe termen scurt, cât și pe termen lung.

Promovare: Promovarea constă în reclame, publicitate gratuită și alte instrumente promoționale, precum cupoanele de reduceri sau oferirea de produse gratuite. Publicitatea gratuită diferă de reclamele plătite. Descrierea planurilor de promovare trebuie să fie exactă cu privire la metodele folosite, graficul de implementare și buget. Adeseori, această secțiune este divizată la rândul său în reclame, relații publice și publicitate și marketing direct. Reclamele constau în promovare plătită prin intermediul media, precum canale de televiziune, internet, radio, reviste și ziare. Relațiile publice constau în activități în comunitate, gândite pentru a îmbunătăți imaginea organizației dumneavoastră. Publicitatea gratuită sunt informațiile care sunt diseminate în presă ca știri. Marketingul direct include telemarketingul, trimiterea de informații direct prin poștă, vânzările directe și alte forme de marketing personalizat. Nu uitați să includeți mostre ale materialelor promoționale în anexele planului, dacă este posibil.

Plasare: Acesta este locul din care vă veți vinde și distribui produsul. Amplasați-vă locul de vânzare acolo unde consumatorii de pe piața-țintă vin la cumpărături. Vânzarea de costume de baie în Alaska în februarie probabil că nu va răspunde nevoii niciunui client. Unde trebuie să mergeți pentru a vă aduce produsul sau serviciul în

atenția pieței dumneavoastră ? Dacă vindeți un produs de lux, va trebui să îl plasați în magazine sau pe web- site-uri care simt vizitate de clienți care și-l pot permite. În plasare este inclusă și decizia asupra structurii forței de vânzări (adică agenți independenți, companie, linie simplă sau multiplă) și orice definiție geografică a pieței dumneavoastră.

Managementul și operațiunile — Transpunerea planului în realitate

Oamenii pe care îi angajați și procesele pe care intenționați să le implementați vor constitui o parte esențială a planului dumneavoastră de afaceri.

Echipa managerială este adeseori factorul decisiv pentru sprijinul financiar al unei firme. Mai mult decât atât, când toți ceilalți factori sunt egali, o echipă managerială puternică va avea succes, iar una slabă va da greș.

Echipa trebuie compusă dintr-o paletă echilibrată și eficientă de membri cu cunoștințe aprofundate de natură tehnică (inginerie, marketing, contabilitate, logistică), experiență în domeniu, dar și experiență de viață. Discutați pe scurt echipa managerială actuală și cea propusă și faceți trimitere la CV-urile lor din anexe.

Este posibil, de asemenea, să merite să adăugați o organigramă care să reprezinte compania așa cum este propusă pentru viitorul apropiat și în perspectivă, după ce a crescut. Pe lângă aceasta, vor trebui incluse și descrieri ale funcțiilor-cheie și ale responsabilităților, precum și nivelurile și structura salariilor pentru fiecare dintre ele.

Dacă organizația va fi implicată în cercetare și dezvoltare, această secțiune trebuie să le descrie. Indică stadiul dezvoltării, precum cel de prototip, probe sau comercializare. Orice patente obținute, patente în curs de omologare sau alte exemple de proprietate intelectuală trebuie discutate, cu limite și legi (fără a pierde protecția), precum și stadiul pregătirii pentru comercializare.

Descrierea amplasamentului fizic este similară discuției despre plasare din mixul de marketing, dar cu accent pe logistică și pregătirea forței de muncă. Descrieți amplasamentul (sau amplasamentele) dorite ale organizației și motivele alegerii lor. De exemplu, dacă aveți nevoie de mulți oameni de știință bine pregătiți, ați putea dori să vă amplasați lângă o universitate cu programe puternice în acel domeniu, sau lângă alte firme cu cerințe forță de muncă similare. Nivelurile salariale locale și sprijinul comunității sunt alți factori de discutat. În plus, apropierea geografică de clienți și/sau furnizori sau distribuitori poate fi un factor critic pentru amplasament. Alți factori de luat în considerare sunt legile „prietenoase față de firme”, nivelul și structura impozitelor, sistemele școlare, calitatea generală a vieții și mediul.

Clădirile necesare pentru succesul întreprinderii dumneavoastră trebuie discutate în detaliu. Trebuie să descrieți clădirea conform tipului și mărimii ei, iar echipamentul trebuie specificat și „prețuit” (detaliile pot fi incluse în anexe). Dacă știți că aveți nevoie de spații de producție, depozitare, camere de prezentare și birouri, le puteți descrie pe fiecare. Aici discutați planurile pe care le aveți pentru închirierea sau cumpărarea de imobile și echipamente și trecerea de la închiriere la cumpărare. Gândiți-vă că nu este întotdeauna prudent sub aspect financiar să cumpărați o clădire când nu aveți nevoie decât de un mic spațiu „incubator” pentru a pomi.

Metodele de producție și sistemele de control al stocurilor pe care plănuți să le folosiți vor fi critice pentru succesul organizației dumneavoastră. Chiar dacă sunteți într-o întreprindere de servicii, veți avea de rezolvat probleme de aprovizionare privitoare la personal, logistică și materiale. Planul de afaceri este o ocazie de a stabili sistemele de

control al stocurilor, procesele de producție și metodele de asigurarea calității. Aceste metode variază considerabil, însă identificarea alegerilor și metodelor de măsurare este esențială.

Analiza și proiecțiile financiare —Transformarea acțiunii în bani

Secțiunea financiară a planului de afaceri va fi reprezentarea numerică a tot ce ați scris până acum. Această secțiune trebuie să demonstreze viabilitatea organizațională din punct de vedere financiar. Investitorii comerciali, în special, vor trece adeseori direct de la citirea rezumatului executiv la partea financiară, înainte să citească orice altceva. Dacă cifrele au sens, poate se uită și la restul planului. Dacă nu, planul va ateriza în coșul de gunoi. Estimările financiare pe care le faceți trebuie să fie cât se poate de realiste. Nu „umflați” cifrele. Nu este în interesul dumneavoastră să creați așteptări nerealiste, să vă amăgiți pe dumneavoastră și pe partenerii de afaceri sau să îi faceți pe investitorii sau creditorii potențiali să respingă proiecțiile drept „cai verzi pe pereți”. Este de presupus că veți avea pierderi inițiale și trebuie să aveți o atitudine deschisă. Analiza financiară trebuie să se potrivească atât cu piața generală, cât și cu celelalte informații furnizate pe parcursul planului de afaceri. Investitorii pot simți cifrele exagerate și vor reacționa în consecință.

- *Surse și utilizări ale capitalului:* Această secțiune este reprezentarea numerică a costurilor de lansare, plus o descriere verbală a cerințelor de capital. Ea arată de unde vă așteptați să obțineți sprijinul financiar și cum veți folosi fondurile. Când obțineți finanțarea din partea unei bănci sau a unui program, creditorul ar putea să vă ceară să „trageți” fonduri potrivit listei dumneavoastră de costuri. Este esențial să faceți lista cât se poate de completă și de exactă. Este o zi tristă aceea în care creditul și numerarul unui antreprenor sunt complet epuizate la puțin timp după începutul afacerii. Un exemplu de listă a costurilor de lansare este prezentat în Figura 2.

- *Proiecții pentru fluxul de numerar:* **Situația fluxului de numerar** arată încasările de numerar minus plățile în numerar într-un interval de timp. Crearea unor proiecții ale fluxului de numerar al firmei dumneavoastră pentru trei ani va clarifica, pentru dumneavoastră și pentru celelalte persoane interesate, potențialul și riscurile financiare. Nu vă alarmați dacă veți vedea numere negative la primele două încercări de a realiza proiecția. Însă dacă socotelile chiar nu ies, ar putea fi timpul să reconsiderați abordarea afacerii sau conceptul de bază, în loc de a manipula pur și simplu cifrele pentru a obține rezultate satisfăcătoare pe hârtie.

Cheltuieli	Cost (€)	Estimat/Real
Cheltuieli de lansare		
Plata contabilului	300	Estimat
Cumpărarea echipamentului	900	Real
Taxe către instituții financiare	350	Estimat
Design identitate/Papetărie cu antet	750	Estimat
Asigurare	2.200	Estimat
Taxe legale	3.000	Estimat
Licențe/Certificate/Permise	550	Real
Materiale pentru marketing	4.400	Estimat
Statele de plată a angajaților (cu impozite)	5.500	Estimat
Comisioane profesionale-Altele decât salarii	300	Estimat
Chirie	1.200	Real

Cercetare și dezvoltare	200	Estimat
Deplasări	3.200	Estimat
Utilități	200	Estimat
Taxe web	8.000	Estimat
Diverse	1.500	Estimat
Totalul cheltuielilor de lansare	32.550	
Active de lansare		
Soldul disponibilităților de numerar la data lansării	10.000	Real
Echipament	41.800	Real
Mobilă și accesorii	21.975	Real
Îmbunătățiri în spațiul închiriat	5.200	Estimat
Aparatură	3.700	Real
Garanție pentru chirie	1.200	Real
Panouri de semnalizare	6.000	Estimat
Garanție pentru utilități	400	Real
Diverse	1.500	Estimat
Totalul activelor de lansare	91.775	
Totalul necesarului de lansare	124.325	

Figura 2. Costurile de lansare

În cazul unei firme noi, fluxul de numerar va fi probabil negativ în diferite momente, cum ar fi în lunile de la început sau în anumite sezoane. O firmă nu poate supraviețui timp îndelungat cu fluxuri de numerar negative, astfel că trebuie să crească „intrările de numerar” (venituri, împrumuturi, participații la capitalul social și altele) sau/și să reducă „ieșirile de numerar” (cheltuieli, achiziții de echipament, plăți ale unor datorii și așa mai departe). Nu uitați, fiți realist în privința acestor proiecții. Fiți atent la creșterea semnificativă a veniturilor proiectate numai pentru a îmbunătăți cifrele. Dacă adăugați datorii, țineți cont de dobânda și platile principale în perioadele următoare. Când ați terminat planul de afaceri, acesta nu trebuie să prezinte niciodată un flux de numerar negativ la sfârșitul vreunei perioade, deoarece numerarul negativ înseamnă că v-ați descoperit conturile, iar proiectarea unor conturi fără acoperire într-un plan de afaceri sau funcționarea în acest fel cu greu poate fi considerată o practică de urmat. Se poate foarte bine să fi suferit pierderi care sunt reflectate de situația veniturilor, însă soldul disponibilităților la sfârșit nu poate fi negativ. Figura 3 arată cum sunt calculate soldurile conturilor de disponibilități.

Numerar de lansare	(+)
Numerar intrat prin operațiuni (vânzări)	(+)
Numerar ieșit prin operațiuni (costul bunurilor vândute, cheltuieli, impozite)	(-)
Numerar intrat prin investiții (infuzii de capital, câștiguri din investiții)	(+)
Numerar ieșit prin investiții (cumpărare de echipamente, plata investitorilor)	(-)
Numerar intrat din finanțare (împrumuturi)	(+)
Numerar ieșit pentru finanțare (plata datoriilor)	(-)
Disponibilități la închidere (disponibilități la începerea perioadei următoare)	=

Figura 3 Calcularea fluxului de numerar

• *Proiecții de bilanț contabil:* Cei trei ani de bilanț contabil proiectat pe care îi prezentați vor furniza instantanee ale firmei dumneavoastră la anumite momente, precum ultima zi a unei luni, trimestru sau an. Bilanțurile arată activele firmei (ceea ce dețineți), pasivele (ceea ce datorați) și valoarea netă sau capitalul proprietarului. Aceste documente

oferă posibilitatea de înțelegere a strategiei dumneavoastră financiară și a sănătății generale a afacerii. Figura 4 prezintă un format de bilanț sumar.

$$\text{active} = \text{pasive} + \text{capitalul proprietarului}$$

Bilanțul companiei XYZ la (ziua) (luna) (anul)			
Active	Anul 1	Anul 2	Anul 3
Numerar	\$ _____	\$ _____	\$ _____
Conturi debitori	_____	_____	_____
Stoc	_____	_____	_____
Mijloace fixe	_____	_____	_____
Alte active	_____	_____	_____
Totalul activelor	_____	_____	_____
	<u>\$xxxxx</u>	<u>\$yyyyy</u>	<u>\$zzzzz</u>
Pasive			
Pasive pe termen scurt	\$ _____	\$ _____	\$ _____
Pasive pe termen lung	_____	_____	_____
Capital propriu	\$ _____	\$ _____	\$ _____
Totalul pasivelor și al capitalului propriu	<u>\$xxxxx</u>	<u>\$yyyyy</u>	<u>\$zzzzz</u>

Figura 4. Formatul sumar al bilanțului

- *Contul de profit și pierdere pe trei ani:* Contul de profit și pierdere rezumă activitatea veniturilor și a cheltuielilor într-o anumită perioadă de timp, cum ar fi o lună, un trimestru sau an, și arată profitul net sau pierderile. În general, întreprinderile noi suferă pierderi câteva luni sau chiar câțiva ani, în funcție de tipul de afacere. Puteți indica pierderi inițiale în situațiile dumneavoastră, dar acestea trebuie să fie comparabile cu normele domeniului și trebuie să aveți numerar pentru a acoperi orice lipsă. Proiecțiile pe care le furnizați trebuie să fie în mod limpede cele mai bune estimări pe care le puteți face și să fie bazate pe împărțirea detaliată pe vânzări, prețuri, costuri și alte date conținute în planul de afaceri. Este folositor să arătați versiuni de scenarii pentru venituri: pesimist, optimist și așteptat. Un exemplu simplu este dat în Figura 5.

Situția veniturilor pentru compania XYZ pe anul încheiat la 31 decembrie (anul)			
	Anul 1	Anul 2	Anul 3
Venituri nete din vânzări (+)	\$ _____	\$ _____	\$ _____
Costul bunurilor vândute (-)	_____	_____	_____
Marja brută aferentă cifrei de afaceri(=)	\$ _____	\$ _____	\$ _____
Cheltuieli operaționale (-)	\$ _____	\$ _____	\$ _____
Cheltuieli generale (-)	_____	_____	_____
Alte cheltuieli (-)	_____	_____	_____
Venitul înainte de impozitare	\$ _____	\$ _____	\$ _____
Impozite	\$ _____	\$ _____	\$ _____
Venitul net	\$ _____	\$ _____	\$ _____

Figura 5 Formatul sumar al situației veniturilor

• **Analiza pragului de rentabilitate:** Acest calcul va determina **pragul de rentabilitate** al organizației dumneavoastră, adică punctul în care volumul vânzărilor acoperă exact costurile fixe. Calcularea pragului rentabilității va ajuta la a demonstra dacă există sau nu o piață viabilă pentru afacerea dumneavoastră.

De exemplu, dacă sunt 1.500 de elevi într-o școală și trebuie să vindeți 2.500 de albume anuale cu fotografiile elevilor pentru a atinge pragul de rentabilitate, știți că este momentul să reconsiderați planul. Pragul de rentabilitate se calculează ca:

$$\frac{\text{Costurile fixe (suma)}}{\text{Marja brută aferentă cifrei de afaceri per unitate (suma)}} = \text{Număr de unități pentru rentabilitate}$$

• **Analiza indicatorilor:** Pentru a înțelege performanța firmei dumneavoastră în contextul concurenței directe din domeniu, puteți folosi analiza a diverși indicatori. Un plan de afaceri trebuie să includă indicatorii standard: marfa brută aferentă cifrei de afaceri; rata lichidității imediate; rata lichidității generale; îndatorare; perioada de încasare; raportul de vânzări nete; viteza de rotație a stocului; profitul net din vânzări; profitul net raportat la active; și profitul net raportat la capital. Una dintre cele mai bune modalități de a interpreta indicatorii calculați este aceea de a-i compara cu alții din cadrul domeniului, prin intermediul rapoartelor anuale publicate on-line. Dacă folosiți Business Plan Pro®, indicatorii industriei sunt disponibili atunci când îi calculați pentru planul dumneavoastră de afaceri. Comparându-vă afacerea de la o perioadă la alta și raportându-vă la normele domeniului, puteți ajusta felul în care planificați funcționarea sau puteți explica de ce aveți performanțe mai bune decât cele ale domeniului prin avantajul competitiv al firmei dumneavoastră, sau de ce aveți o performanță sub nivelul domeniului datorită unor circumstanțe specifice.

• **Riscuri și presupuneri:** Toate firmele își asumă riscuri și își fac proiecțiile pe baza unor presupuneri. Pentru ca planul să fie realist, va trebui să formulați presupunerile

și riscurile cunoscute în mod explicit. Ați făcut deja o parte din acest pas în cadrul analizei SWOT; această secțiune aparține proiecțiilor financiare.

De exemplu, puteți include proiecțiile pentru costurile pe unitate și volumul vânzărilor, ratele impozitelor și ale beneficiilor anticipate și alte valori calculate și proiectate. Puteți, de asemenea, să exprimați riscul întârzierilor în implementare, al depășirilor costurilor, al vânzărilor mai mici decât cele estimate, ale războaielor de preț din cadrul domeniului și așa mai departe. Ca și în cazul altor secțiuni ale planului dumneavoastră, acestea trebuie să fie echilibrate și realiste, nu exagerate sau subestimate.

Cererea de finanțare și strategia de ieșire — solicitarea și rambursarea

Planul dumneavoastră de afaceri trebuie să indice explicit volumul fondurilor de care aveți nevoie potrivit proiecțiilor financiare pe care le furnizați. Indiferent dacă vă trebuie 500 de euro sau 50 de milioane de euro, suma va trebui să fie clar stipulată. Apoi, va trebui să identificați tipul de finanțare de care aveți nevoie sau pe care o solicitați și să includeți contribuția financiară proprie și a fiecăruia dintre parteneri sau coproprietari, volumul datoriilor (împrumuturilor) pe care va trebui să le faceți și procentajul de capital (proprietate) pe care îl doriți. Aici este locul în care cereți condițiile financiare pe care le vreți, incluzând ratele dobânzilor, perioadele de returnare și altele asemenea. Înțelegeți că aceasta face parte din negociere și că cererea trebuie foarte atent structurată. Dacă intenționați să vindeți acțiuni sau să formați un parteneriat de afaceri, consilierea legală va fi esențială, astfel încât să nu încălcați reglementări sau să încheiați un contract necorespunzător.

Strategia de ieșire este modalitatea prin care dumneavoastră și/sau investitorii dumneavoastră vă așteptați să părăsiți compania cândva, într-un fel planificat și ordonat. Pentru investitori, aceasta ar putea însemna un plan de cumpărare a părții lor de capital sau o ofertă publică inițială (**IPO**) atunci când compania „devine publică”, adică înscrisă la bursă. Ar putea însemna o vânzare a firmei atunci când sunt atinse anumite niveluri de referință sau la un anumit moment prestabilit. Ar putea însemna să cedați controlul asupra desfășurării zilnice a activității, potrivit unui plan de succesiune. Creditorii și investitorii vor vrea să știe cum își vor recupera investiția și obține un profit suficient pentru a justifica riscul pe care și-l asumă.

Forța oricărui plan de afaceri este dată de forța graficului său de implementare. Prin urmare, programarea sau graficul *punctelor de reper* de atins pe care le includeți va avea importanță pentru firmă și pentru cei care au investit în firmă. Prin stabilirea unor termene realiste pentru finalizarea acțiunilor propuse, demonstrați cunoașterea și înțelegerea sarcinilor necesare. Puteți folosi diagramele PERT sau GANTT, sau oricare dintre metodele structurate care identifică datele de începere și de finalizare ale sarcinilor și enumeră resursele necesare și responsabilitatea personalului. Folosirea unui instrument precum Microsoft Project sau Excel poate face ca acest proces să fie mai simplu de administrat.

Anexele — Argumentarea detaliată

Anexele vă vor oferi ocazia de a vă întări planul de afaceri cu exemple și detalii care nu sunt suficient de critice pentru includerea în partea principală. Aici este locul pentru adăugarea CV-urilor echipei manageriale, mostre de materiale promoționale și

exemple sau diagrame de produse și ambalaje. În unele cazuri, proiecțiile financiare detaliate apar în anexe. Fiecare anexă trebuie numerotată și inclusă în plan potrivit ordinii de referință din text. Anexele trebuie trecute în cuprins.

E. Sugestii pentru planul de afaceri

Când întocmiți planul de afaceri, există mai multe ghiduri și sugestii care vă pot ajuta să vă folosiți timpul și eforturile în cel mai eficient mod. Acestea vor face ca planul să arate mai profesionist, mai ușor de citit și mai probabil să fie studiat cu atenție. De fapt, veți constata că este mai ușor să vă folosiți planul de afaceri dacă este clar, concis, atrăgător din punct de vedere vizual și bine organizat. Pentru plan, va trebui:

- *Să scrieți pentru publicul-țintă:* Indiferent dacă planul este pentru un public-țintă intern (dumneavoastră și echipa) sau pentru unul extern (creditori și investitori), va trebui să acopere toate problemele într-un limbaj pe care cei care îl citesc să îl înțeleagă. Ei trebuie să vadă că aceasta este o afacere la bordul căreia vor să se afle și ei (dacă fac parte din personalul companiei) sau că este o afacere care satisface o nevoie a pieței (dacă sunt potențiali investitori).
- *Să demonstrați că sunteți implicat:* Indiferent cine formează auditoriul, acesta va vrea să știe că sunteți implicat în afacere cu resurse emoționale, intelectuale și financiare.
- *Să fiți clar și concis:* Un limbaj simplu, direct, fără prea multe adjective și fără o terminologie inutil de complexă este cel mai potrivit. Chiar și pentru afaceri în domenii foarte tehnice, planul de afaceri trebuie să evite jargonul și referințele repetate făcute prin acronime și inițiale. Aceasta include scrisul într-o manieră infatuată. Nu complicați lucrurile. Cititorii știu că explicarea unor subiecte complexe într-un mod clar, concis, necesită o înțelegere deplină a subiectului. În funcție de auditoriu și de tipul de afacere, planul trebuie să aibă între 15 și 40 de pagini, inclusiv anexele.
- *Să folosiți date și rapoarte de actualitate pentru domeniul în care activați:* Acest lucru este important pentru a valida ideea că sunteți realist și că v-ați documentat serios. Dacă nu sunteți conectat la realitatea momentului și la cea anticipată, presupunerile pe care le faceți vor fi probabil imprecise și nerealiste.
- *Să alegeți o „persoană” și să nu o mai schimbați:* Cel mai bine este să scrieți planul de afaceri la persoana a treia (nu „eu” sau „noi”), pentru a-i da un ton obiectiv. Aveți grijă să nu schimbați persoana în mod repetat.
- *Să folosiți un format consecvent, ușor de citit:* Alegeți un format și folosiți-l consecvent pe întregul parcurs al planului. *De exemplu, folosirea unor margini de 2,5 centimetri pe fiecare pagină, spațierea dublă și un corp de literă cu serife (cum ar fi Times New Roman) vor face ca documentul să fie ușor de citit.*
- *Să numerotați și să etichetați:* Numerotarea paginilor, a figurilor (desene, ilustrații, fotografii) și a tabelelor și referirea la fiecare dintre ele în text prin titlu și număr va face să fie simplu pentru cititor să înțeleagă și să ajungă la diversele secțiuni ale planului. Fiecare figură și tabel trebuie să fie numerotate și să primească un titlu.
- *Să-l prezinți într-un mod profesionist:* Un plan de afaceri profesionist, pe hârtie de calitate, cu o copertă și pagină de gardă atrăgătoare, atent executată și cu o legare profesionistă vor ajuta mult la impresionarea celui care citește. Un plan de afaceri

murdar, cu paginile îndoite la colțuri sau volante va sfârși probabil în coșul de gunoi. Un plan ornamentat, exagerat de elegant, legat ca o carte, cu ilustrații lucioase în patru culori, îl poate face pe cel care citește să se întrebe de ce ați făcut o cheltuială inutilă și să își spună fie că sunteți risipitor, fie că încercați probabil să camuflați cu zorzoane un plan neconvingător.

Este o idee bună să rugați pe altcineva să se uite la planul dumneavoastră de afaceri înainte de a-l trimite potențialilor investitori. Dacă puteți cere unor prieteni relativ obiectivi, colegi sau membri de familie să citească planul încă de la prima ciornă, probabil că puteți obține comentarii și idei de îmbunătățire valoroase. Dacă aveți nevoie de ajutor la corectură sau la orice alt aspect, acesta este momentul pentru a-l solicita.

Prezentarea planului de afaceri

Planul de afaceri scris este o componentă a procesului de planificare a afacerii. Poate servi la deschiderea ușii către potențialii investitori. Sau poate fi documentul menit să le amintească investitorilor de prezentarea dumneavoastră. Prezentarea drumului întreprinderii dumneavoastră, fie prezentarea în persoană, on-line sau într-o altă formă, este o ocazie de a vă transmite conceptul de afacere unui anumit auditoriu, după care puteți avea un dialog despre propunerea făcută.

Prezentările planurilor de afaceri pot fi formale sau informale și puteți rezerva între câteva minute și două ore pentru prezentarea completă și pentru discuții. Prezentările făcute investitorilor specializați în investiții riscante pot fi limitate la numai 5-20 de minute. Indiferent de locul și de publicul prezentării, aceasta trebuie să fie coerentă, bine gândită, organizată, exersată înainte, șlefuită și profesionistă. În timp ce lucrați la planurile pentru afacerea dumneavoastră, este bine să elaborați un discurs mobilizator care să transmită ascultătorului într-o manieră antrenantă ceea ce propuneți și motivul pentru care ar trebui să fie interesat. Acest „minidiscurs” trebuie să fie rostit în 15-30 de secunde! Este adeseori mai dificil să reduceți planul de afaceri la esență, decât să faceți o prezentare completă. Pentru o prezentare protocolară, este recomandabilă o prezentare multimedia atrăgătoare, fără greșeli și fără animație excesivă și alte elemente de distragere a atenției.