

**RUBINIAN**

**Viorel Andrievici**

*Consultant în management*

# **Planul de afaceri**

**- model și ghid ediția februarie 2014 -**

**WWW.RUBINIAN.COM**

## CUPRINS

<b>CUPRINS</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Sumarul executiv</b> .....	<b>6</b>
1.1 - Misiunea firmei.....	6
1.2 - Descrierea firmei .....	6
1.3 - Obiectivele de afaceri .....	6
1.4 – Strategia de afaceri.....	6
1.5 - Stadiul de dezvoltare .....	6
1.6 - Produsele și/sau serviciile .....	6
1.7 - Piața (piețele) țintă .....	6
1.8 - Concurența și procentele de piață.....	6
1.9 - Avantajele concurențiale .....	6
1.10 - Producție și operațiuni .....	7
1.11 - Resursele umane .....	7
1.12 - Situația financiară .....	7
1.13 - Proiecțiile financiare .....	7
1.14 - Necesitățile financiare și rambursarea .....	7
1.15 - Riscurile .....	7
Concluzii .....	7
<b>2. Descrierea afacerii</b> .....	<b>8</b>
2.1 - Misiunea firmei .....	8
2.2 - Descrierea firmei .....	8
2.3 - Obiectivele de afaceri .....	11
2.4 - Strategia de afaceri .....	12
<b>3. Planificarea de marketing</b> .....	<b>12</b>
3.1 Cercetarea de marketing .....	12
3.2 Obiectivele de marketing .....	43
3.3 Strategia și tacticile de marketing .....	43
<b>4. Planificarea producției și operațiunilor</b> .....	<b>51</b>
4.1 Obiectivele de producție și operațiuni .....	51
4.2 Strategia de producție și operațiuni .....	51
4.3 Amplasamentele, terenurile, mijloacele fixe, obiectele de inventar .....	52
4.4 Amenajări exterioare și interioare .....	55
4.5 Producția și serviciile .....	55
4.6 Sănătatea și securitatea muncii.....	59

4.7 Protecția mediului .....	59
4.8 Logistica .....	61
4.9 Pază și protecție .....	65
4.10 Activități administrative.....	67
5. <i>Planificarea resurselor umane</i> .....	68
5.1 Obiectivele de resurse umane .....	68
5.2 Strategia de resurse umane .....	69
5.3 Analiza cerințelor și necesarului de personal .....	69
5.4 Recrutarea, selecția și integrarea .....	70
5.5 Promovarea performanțelor .....	71
5.6 Conducerea managerială .....	72
6. <i>Planificarea financiar-contabilă</i> .....	75
6.1 Obiectivele financiar-contabile .....	75
6.2 Strategia financiar-contabilă .....	76
6.3 Situația financiar-contabilă .....	77
6.4 Previziuni financiar-contabile .....	95
6.5 Necesitățile financiare .....	136
7. <i>Managementul informațiilor</i> .....	138
7.1 Cercetarea sistemelor informatice .....	138
7.2 Obiectivele sistemelor informaționale.....	140
7.3 Strategia sistemelor informaționale .....	141
8. <i>Asigurări și Managementul riscurilor</i> .....	143
8.1. Asigurări.....	143
8.2 Ipotezele folosite la elaborarea planului .....	143
8.3 Riscurile .....	143
8.4 Ieșirea din afaceri .....	144
9. <i>Implementarea planului de afaceri</i> .....	144
9.1 Planurile de acțiune .....	144
9.2 Controlul .....	145
9.3 Procedurile de modificare și actualizare .....	147
Anexe .....	148
1 - CV-urile managerilor cheie.....	148
2 - Numele și detaliile privind consilierii .....	148
3 - Lista și planul amplasamentelor .....	148
4 - Informații tehnice și de producție.....	148
5 - Lista furnizorilor .....	148
6 - Fotografii.....	148

7 - Programul de achiziție a echipamentelor .....	148
8 - Detalii privind drepturile de autor .....	148
9 - Detalii privind metodele și rezultatele cercetării de piață.....	148
10. Detalii privind concurența.....	148
11 - Materiale de marketing.....	148
12 - Conturile verificate .....	148
13 - Rapoartele consultanților și alte materiale de susținere.....	148
14 - Contracte importante, comenzi ferme, scrisori de intenție .....	148
15 - Organigrama .....	148
16 – Raport financiar-contabil.....	149
17 - Raport privind evaluarea implementării planificării de _____ .....	150
18 – Jurnal de activitate .....	151
19 - Tabelul modificărilor și actualizărilor .....	152

## 2. Descrierea afacerii

### 2.1 - Misiunea firmei <sup>3</sup>

### 2.2 - Descrierea firmei <sup>4</sup>

#### 2.2.1 Denumire, formă legală de organizare, amplasare

Denumirea legală:

Numele de marcă:

Tipul de societate comercială:

Data înființării:

Codul unic de înregistrare (codul fiscal): \_\_\_\_\_ din data de \_\_\_\_\_

Atribut fiscal: \_\_\_\_\_ din data de \_\_\_\_\_

Numărul de ordine în Registrul Comerțului:

Seria și numărul Certificatului de Înregistrare:

Data emiterii Certificatului de Înregistrare:

Domeniul principal de activitate (conform C.A.E.N.):

Domeniu	Cod CAEN	Detalii document de aprobare

<sup>3</sup> Misiunea firmei descrie într-o singură frază ce face firma dumneavoastră, pentru cine face și cât de bine face. Este așezată la începutul planului de afaceri pentru a da tonul întregii construcții, deoarece cititorul va dori să știe esența existenței firmei înainte de a trece la celelalte detalii. Astfel, într-o singură frază, misiunea definește rațiunea de a fi a firmei și a planificării de față. Cu ce vă deosebiți în principal față de alți concurenți de pe piața din zonă? Un proces de servire impecabil? O zonă deosebită? Servicii diverse? Oferiți anumite produse specifice zonei?

<sup>4</sup> Aici se descrie firma din punct de vedere juridic, al actelor sale de înființare. Luați documentele juridice actualizate ale firmei și completați ceea ce este necesar;

## 2.4 - Strategia de afaceri <sup>8</sup>

(sinteza strategiilor de marketing, producție și operațiuni, resurse umane, financiar-contabile)

## 3. Planificarea de marketing <sup>9</sup>

### 3.1 Cercetarea de marketing <sup>10</sup>

#### 3.1.1 Analiza factorilor externi <sup>11</sup>

##### 3.1.1.1 - Piața țintă <sup>12</sup>

###### a) Identificarea pieței țintă

**Nivelul de piață deservit** (internațional, național, județean, local, local la nivel de cartier):

**Tipul de clientelă** (persoane fizice, persoane juridice, în principal persoane fizice, dar și juridice, în principal persoane juridice dar și fizice):

---

<sup>8</sup> Strategia de afaceri stabilește modalitățile de realizare a obiectivelor de afaceri. Ca și acestea din urmă, strategia de afaceri este construită din strategii specifice fiecărui tip de planificare.

<sup>9</sup> Acest capitol este deosebit de important deoarece analizează clienții firmei, factorii care influențează dezvoltarea acesteia (sectoarele economice, industria, concurența etc.), precum și modalitățile prin care veți reuși să vă impuneți pe piață. „Marketing” înseamnă a identifica ce nevoi are clientul și a concepe produse și servicii ce întrunesc aceste cerințe, firma reușind astfel să obțină un profit. Planul de marketing este un document ce formulează un plan pentru a vinde produsele și serviciile. Acesta poate fi integrat în interiorul planului de afaceri, sau, dacă complexitatea analizei sau a firmei o cere, separat de acesta, dar fiindu-i total subordonat. Obiectivele și strategiile de marketing sunt derivate din obiectivele și strategiile de afaceri, iar bugetul de marketing va fi strâns legat de întreaga planificare financiar-contabilă a firmei.

<sup>10</sup> Cercetarea de marketing este procesul de culegere, analizare și interpretare sistematică a datelor și informațiilor legate de piață, industrie, concurență și alte elemente care au influență asupra obiectivelor și strategiei de marketing, în scopul de a îmbunătăți deciziile de marketing.

<sup>11</sup> Aici veți analiza toți factorii care influențează din exterior marketingul organizației: piața țintă, industria, concurența, precum și barierele de intrare în afaceri.

<sup>12</sup> Piața firmei dumneavoastră cuprinde toți cumpărătorii actuali și potențiali ai produselor și serviciilor pe care le oferiți. Pentru a o analiza, este necesar să-i știți caracteristicile de bază, pentru a ști cui vă adresați.

d) Cota de piață actuală <sup>13</sup>

Anul	Cota de piață absolută	% față de anul N-4	% față de anul precedent
N-4		100%	-
N-3			
N-2			
N-1			

Nota: Piața de referință luată în calcul este \_\_\_\_\_

e) Principalii clienți existenți <sup>14</sup>

Denumire client	Adresa	Perioada	Valoare lei
<b>Persoane fizice</b>			
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
<b>Persoane juridice</b>			
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			

<sup>13</sup> Cota de piață este raportul dintre numărul clienților dvs. și numărul total al clienților pentru un anumit produs / grup de produse. Cota de piață actuală este cea avută în perioada anterioară planificării. Vă puteți raporta la numărul clienților dintr-un cartier, localitate, zonă, județ, țară, continent etc. în funcție de necesitățile dvs. de afaceri. Cota de piață absolută este procentul efectiv deținut din piața de referință. Nu uitați să scrieți care este piața de referință la care vă raportați (un cartier anume, o localitate sau mai multe, o zonă, un județ, o țară etc.);

<sup>14</sup> Această secțiune trebuie completată doar dacă firma există și are deja activitate.

**i) Comportamentul de cumpărare <sup>18</sup>**

Sursele de informare cu privire la produsele și serviciile necesare<sup>19</sup>:

Modul de achiziționare preferat<sup>20</sup>:

Ocazia achiziționării produsului / serviciului:

Motivul achiziționării produsului / serviciului:

De câte ori a fost achiziționat produsul:

Intervalul de timp dintre achizițiile succesive (frecvența de cumpărare):

Cantitatea de produse / servicii achiziționate (mărimea consumului):

Motivul utilizării în continuare a produsului:

Durata procesului decizional de cumpărare:

Nivelul la care se ia decizia de achiziționare:

Unde a auzit clientul prima dată despre produse / servicii:

Locurile în care clientul a comandat produsele / serviciile:

Locurile în care clientul utilizează produsele / serviciile:

Modul în care clientul utilizează produsele (modalități de folosire):

Metoda de plată preferată:

Nevoi speciale:

Proceduri de achiziție speciale:

Altele:

**j) Factori ce influențează comportamentul de cumpărare <sup>21</sup>**

Factori	Indicativ *)	Descriere
<b>1. Marketing</b>		
<b>a) Caracteristici privind produsele / serviciile</b>		
Gama (portofoliul) produselor		
Gama (portofoliul) serviciilor		
<b>Calitatea</b>		
Numele de marcă		
Caracteristicile de originalitate		
<b>Elementele și materialele componente</b>		
Elementele componente disponibile		
Materiile prime componente disponibile		
<b>Caracteristicile fizice</b>		
Dimensiunea		

<sup>18</sup> Comportamentul de cumpărare este definit ca procesul de luare a deciziilor și de acționare a persoanelor (fizice sau juridice) implicate în achiziționarea și utilizarea produselor și serviciilor.

<sup>19</sup> Ziare, reviste, internet, televizor, cataloage etc.;

<sup>20</sup> Achiziționare la punctele de desfacere ale firmelor producătoare / Achiziționare prin internet / Achiziționare la locul preferat al clientului / Achiziționare prin intermediul cataloagelor etc.;

<sup>21</sup> Care sunt factorii importanți pentru clienții dvs. atunci când iau decizia de cumpărare? Acești factori sunt legați de diversele caracteristici ale produselor și serviciilor dvs., precum și ale afacerii. Cu cât abordați mai atent această problemă, cu atât veți identifica aspectele pe care trebuie să le dezvoltați mai bine.



Procentul din preț pentru:

Munca vie:

Materiale:

Energie:

Cheltuieli fixe:

Transport și expediere:

Altele:

m) **Alte informații**

### 3.1.1.3 – Concurența <sup>34</sup>

a) **Analiza de ansamblu** <sup>35</sup>

*a.1 - Identificarea concurenței* <sup>36</sup>

Denumire	Adresa și datele de contact	Explicație
<b>a. Concurenți direcți</b>		
<b>a.1 Concurenți direcți primari</b>		

<sup>34</sup> Orice firmă se găsește într-o competiție continuă cu alte firme. Concurența este războiul permanent al oricărei organizații pentru a câștiga acceptarea și loialitatea clienților. Evaluarea concurenței vă va ajuta să vă evaluați mai bine propriile produse / servicii și să oferiți o imagine mai clară asupra elementelor forte ale activității. Vă ajută să găsiți cele mai bune metode de poziționare a propriilor produse / servicii în mintea consumatorilor și indică potențialele oportunități existente pe piață.

<sup>35</sup> Analiza de ansamblu a concurenței este procesul prin care identificați și descrieți la modul general mediul concurențial cu care vă confrunțați.

<sup>36</sup> Concurenții direcți sunt aceia care oferă produse și servicii asemănătoare cu cele ale dumneavoastră. Aceștia pot fi primari (cei mai puternici), sau secundari (care nu exercită o presiune considerabilă asupra afacerii dumneavoastră).

Concurența indirectă este cea care oferă pieței pe care operați produse și servicii ce se pot substitui acelora puse la dispoziție de către dumneavoastră.

Concurenții potențiali sunt firmele care există pe piață la ora actuală, cu domenii de activitate care în prezent nu sunt considerate similare cu ale dumneavoastră, dar care este posibil în viitorul previzibil să se reorienteze.

**b.2 - Analiza profitabilității și lichidității concurenților principali. Explicații** <sup>43</sup>

Denumire	201_			201_			201_			201_		
	Concurent 1 (Denumirea firmei)	Concurent 2 (Denumirea firmei)	Concurent 3 (Denumirea firmei)	Concurent 1 (Denumirea firmei)	Concurent 2 (Denumirea firmei)	Concurent 3 (Denumirea firmei)	Concurent 1 (Denumirea firmei)	Concurent 2 (Denumirea firmei)	Concurent 3 (Denumirea firmei)	Concurent 1 (Denumirea firmei)	Concurent 2 (Denumirea firmei)	Concurent 3 (Denumirea firmei)
Cifra de afaceri												
Venituri totale												
Cheltuieli totale												
Rezultatul brut al exercițiului												
Rezultatul net al exercițiului												
Lichidități la sfârșitul perioadei												

Observații:

**b.3 - Analiza indicatorilor de eficiență economico-financiară** <sup>44</sup>

Denumire	201_			201_			201_			201_		
	Concurent 1 (Denumirea firmei)	Concurent 2 (Denumirea firmei)	Concurent 3 (Denumirea firmei)	Concurent 1 (Denumirea firmei)	Concurent 2 (Denumirea firmei)	Concurent 3 (Denumirea firmei)	Concurent 1 (Denumirea firmei)	Concurent 2 (Denumirea firmei)	Concurent 3 (Denumirea firmei)	Concurent 1 (Denumirea firmei)	Concurent 2 (Denumirea firmei)	Concurent 3 (Denumirea firmei)
<b>Indicatori de lichiditate</b>												
Rata lichidității curente												
Rata lichidității imediate												

<sup>43</sup> Analiza profitabilității concurenților vă va arăta cât de mult câștigă aceștia de pe urma activității lor. Profitabilitatea este scăderea cheltuielilor totale din veniturile totale, și indică eficiența cu care sunt folosite resursele firmei respective. Lichiditatea, pe de altă parte, vă arată de câți bani dispun firmele respective pentru a-și acoperi datoriile și a investi. Cu cât lichiditatea este mai mare, cu atât concurentul este mai periculos, deoarece va avea resurse financiare să reacționeze prompt la strategia dvs.

<sup>44</sup> Este dificil să obțineți informații privind toți acești indicatori, însă cu cât veți ști mai mult, cu atât veți înțelege mai bine cu cine aveți de-a face.

### 3.1.2 Analiza factorilor interni de marketing <sup>46</sup>

#### 3.1.2.1 Produsele și serviciile existente <sup>47</sup>

##### a) Descrierea

Nr. ord.	Denumire	Cod CPSA	Descriere	Data introducerii	Pondere (% din vânzări)	Poziție de portofoliu *)	Stadiul ciclului de viață **)	Grad de dezvoltare (% <sup>***</sup> )
<b>Produse</b>								
<b>Servicii</b>								

(Nr. de ordine se va respecta în întreg planul)

\*) 1 = stea; 2 = generator de venituri; 3 = semn de întrebare; 4 = consumator de venituri;

\*\*\*) 0 = Nou creat; 1 = În creștere; 2 = Maturitate; 3 = Declin;

\*\*\*\*) procentaj de definitivare; arată cât mai trebuie făcut pentru a fi complet dezvoltat pe piață;

Denumire	Descriere
<b>Gama (portofoliul) produselor</b>	
<b>Gama (portofoliul) serviciilor</b>	
<b>Calitatea</b>	
<b>Numele de marcă</b>	
<b>Caracteristicile de originalitate</b>	
<b>Elementele și materialele componente</b>	
Elementele componente disponibile	
Diversitatea gamei de elemente componente	
Elementele componente utilizate	
Cantitatea unitară a elementelor componente utilizate	
Calitatea elementelor componente	
Proportionalitatea elementele componente	
Altele	
Materiile prime componente disponibile	
Diversitatea gamei de materii prime utilizate	
Materiile prime utilizate	

<sup>46</sup> Aici veți analiza toți factorii care influențează din interiorul organizației marketingul acesteia: produsele și serviciile oferite, prețurile, plasarea acestora pe piață, modul în care se face promovarea produselor și serviciilor (cei patru P – mixul de marketing).

<sup>47</sup> Acesta este primul P al mix-ului de marketing. Alegeți din lista de caracteristici doar pe acelea relevante pentru produsele și serviciile dvs. Uneori, dacă numărul produselor sau serviciilor este prea mare sau complexitatea acestora este deosebită, este bine să construiți un capitol separat în cadrul planului de afaceri pentru a le descrie.

### 3.2 Obiectivele de marketing <sup>53</sup>

Obiectivul general (penetrarea pieței, dezvoltarea produselor, extinderea pieței, diversificarea produselor):

Obiective:

Denumire	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Creșterea vânzărilor de mărfuri (% față de anul precedent)					
Creșterea producției vândute (% față de anul precedent)					
Cifra de afaceri					
Cota absolută de piață					
Profit brut în urma vânzărilor					

### 3.3 Strategia și tacticile de marketing <sup>54</sup>

#### 3.3.1 Definirea strategiei de marketing

Tipul strategiei:

**Strategia de evoluție a firmei** (creștere prin expansiune, creștere prin integrare, restrângere a activității):

**Strategia concurențială** (ofensivă, defensivă):

**Strategia privind avantajul concurențial** (dominarea prin costuri, diferențierea, focalizarea):

**Strategia de poziționare** (întărirea poziției actuale, ocuparea unei poziții noi, depoziționarea sau re-poziționarea concurenței, alipirea la un „club al celor mari”)

<sup>53</sup> Obiectivele de marketing tratează relația dintre produse și piețele lor, ce produse vrem să vindem pe ce piețe. Obiectivele trebuie să fie definibile și cuantificabile, pentru a avea ținte realizabile de urmărit. Trebuie să fie exprimate ca valoare și procente de piață. Obiectivele de marketing trebuie să acopere: a) cifra vânzărilor pe perioada planificării, în funcție de produs și segmentul de piață; b) procentul de piață pe perioada planului, în funcție de produs și segmentul de piață; c) profitul brut în urma vânzărilor.

<sup>54</sup> Strategia de marketing este ansamblul structurat al activităților de marketing prin care o firmă urmărește să-și îndeplinească obiectivele specifice. Este o formă a strategiei unei unități economice, care privește activitatea compartimentului de marketing a acesteia. Acest tip de strategie se referă la evoluția activităților firmei, la comportamentul față de concurență, la avantajul concurențial, la poziționare și la stabilirea direcțiilor de dezvoltare a mix-ului de marketing (cei patru P: produse (și servicii), prețuri, plasare și promovare). Tacticile sunt o detaliere a strategiilor, și sunt folosite de firmele cu o activitate ce necesită o descriere extremă a activităților proprii.

## 4. Planificarea producției și operațiunilor <sup>55</sup>

### 4.1 Obiectivele de producție și operațiuni <sup>56</sup>

- Calitatea producției și serviciilor
- Flexibilitatea producției și serviciilor
- Volumul producției și serviciilor
- Costurile de producție
- Termenele de fabricație
- Termenele de livrare

### 4.2 Strategia de producție și operațiuni <sup>57</sup>

Denumire	Strategie și tactici
Amplasamentele	
Amplasamentele principale	
Filiale / Amplasamente de producție suplimentare / Centre de distribuție / Alte amplasamente	
Spațiile destinate producției sau prestării de servicii	
Chiriile	
Îmbunătățirile	
Utilități/ întreținere	
Terenurile	
Mijloacele fixe	
Obiectele de inventar	

<sup>55</sup> Producția reprezintă totalitatea produselor și serviciilor obținute sau realizate în procesul muncii într-o perioadă de timp determinată și într-un anumit sector de producție sau de servicii. Procesul de producție și prestare de servicii este format din totalitatea activităților legate de realizarea directă de produse și servicii.

Operațiunile sunt acele activități din cadrul firmei care ajută la funcționarea acesteia și pentru eficientizarea realizării procesului de producție și prestare de servicii. Managementul operațional este responsabil în principal cu designul și funcționarea sistemelor de producție, controlul calității, aprovizionare, depozitare, controlul stocurilor, transport și distribuție.

<sup>56</sup> Obiectivul managementului producției și operațiunilor este eficientizarea conversiei intrărilor (resurse) în ieșiri (produse și servicii) pentru satisfacerea necesităților clienților. Accentul trebuie să se pună pe reducerea costurilor de exploatare și creșterea continuă a eficienței muncii.

<sup>57</sup> Pentru a se atinge obiectivele de producție și operațiuni, prin strategia de producție și operațiuni trebuie detaliat modul în care vor fi realizate procentele menționate, pe capitole de cheltuieli sau modalități de eficientizare a muncii.

#### 4.4 Amenajări exterioare și interioare

#### 4.5 Producția și serviciile

##### 4.5.1 Procesele de producție și prestare de servicii <sup>61</sup>

###### a) Descrierea proceselor de producție

Nr. ord.	Produsul/ serviciul	Tipul procesului de producție	Tipul de fabricație	Tipul de producție	Procesul de muncă	Procesul tehnologic
<b>Producția vândută</b>						
<b>Produse</b>						
<b>Servicii</b>						
<b>Vânzarea de mărfuri</b>						

Tipul procesului de producție / prestare a serviciilor - continuu/discontinuu/natural

Tipul de fabricație - fabricarea pe comandă/ fabricarea pe stoc/ fabricarea mixtă

Tipul de producție / prestare a serviciilor - în serie/ în masă/ individual

Procesul de muncă – Operațiile de muncă, fazele de muncă, mânuirile, mișcările

<sup>61</sup> Procesul de producție reprezintă ansamblul operațiunilor care vizează activități economice organizate social ce constă în obținerea de bunuri materiale și de servicii destinate satisfacerii directe sau indirecte a trebuințelor clienților, prin transformarea resurselor existente (materii prime, forța de muncă etc.), pentru obținerea unui venit. Dacă planul de afaceri este destinat să convingă un finanțator să acorde un credit firmei dumneavoastră atunci acest segment nu este necesar să fie extrem de detaliat. Dacă însă este destinat uzului intern, este bine să descrieți în amănunt procesul concret de producție, pentru a vedea cum puteți să aduceți îmbunătățiri.

Procesul tehnologic - Tipul procesului tehnologic (elementar/complex), Tehnologiile utilizate, Operațiile tehnologice

**b) Productivitatea <sup>62</sup>**

Numărul zilelor de lucru/ angajat/ lună:

Programul de lucru normal:

Programul de lucru suplimentar:

Numărul orelor de lucru/ angajat/ lună:

Organizarea timpului de producție are legătură cu durata ciclului de producție, care este formată din:

Perioada de lucru

Perioada de întreruperi

    Întreruperi intraschimburi

        Întreruperi de lot

        Întreruperi de așteptare

        Întreruperi de completare

    Întreruperi interoperațiuni

    Întreruperi interschimburi

Nr. ord.	Produsul/ serviciul	Număr de produse/ servicii necesare (total lunar)	Număr angajați direct productivi implicați în realizarea produsului/ serviciului	Număr mediu produse/ servicii necesare de realizat/ angajat/ lună	Timpul productiv	Timpul neproductiv	Total timp de muncă/ produs (serviciu)/ angajat	Total timp de muncă/ total număr produse (servicii)/ angajat

Timpul de muncă

    Timpul productiv

        Timpul de pregătire și încheiere

    Timpul operativ

        Timp de bază

            Timp de muncă manuală

            Timp de muncă manual-mecanizată

            Timp de supraveghere a funcționării utilajului

        Timp ajutător

            Timp de muncă manuală

            Timp de muncă manual-mecanizată

            Timp de supraveghere a funcționării utilajului

<sup>62</sup> Productivitatea măsoară cantitatea de muncă și de timp necesară pentru a realiza produsul sau serviciul, și poate avea o importantă influență asupra marjei de profit a firmei.

## 5. Planificarea resurselor umane <sup>71</sup>

### 5.1 Obiectivele de resurse umane <sup>72</sup>

Obiectiv	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Număr angajați, din care:					
Numărul de persoane de conducere					
Numărul de angajați TESA					
Numărul de angajați direct productivi					
Reducerea absenteismului					
Reducerea fluctuațiilor de personal					
Salariul brut					
Beneficiile					

<sup>71</sup> Planificarea resurselor umane analizează cerințele și necesarul de personal și se ocupă de recrutarea, selecția, și integrarea personalului și de promovarea performanțelor în cadrul firmei pentru atingerea obiectivelor de afaceri ale acesteia.

Pentru microîntreprinderi și întreprinderile mici, aparent acest capitol nu este necesar să fie foarte detaliat, deoarece nu există o structură complexă a firmei. Totuși, indiferent de numărul angajaților, este vital ca aceștia să participe eficient la dezvoltarea firmei. Fără o planificare serioasă în acest domeniu, nu veți avea o imagine clară a structurii de personal necesar în cadrul firmei, care în fapt dă viață și valoare acesteia, și veți risca să eșuați în planurile dumneavoastră dacă nu țineți cont de factorul uman.

Planificarea resurselor umane poate fi inclusă în cadrul planificării generale de afaceri, însă dacă firma devine tot mai complicată ca structură și necesități de personal, este recomandabil să construiți și un plan separat privind resursele umane, mult mai detaliat, și doar elementele principale ale acestuia să fie păstrate în corpul planului de afaceri.

<sup>72</sup> Principalul obiectiv al managementului resurselor umane îl constituie creșterea performanței activităților desfășurate în cadrul firmei, adică a eficienței cu care o organizație își folosește resursele, urmărindu-se în principal stimularea participării angajaților la activitățile din cadrul firmei (spre exemplu, prin reducerea absenteismului și a fluctuațiilor de personal, precum și prin creșterea siguranței la locul de muncă) și eficacitatea angajaților (prin realizarea cu succes a sarcinilor alocate fiecăruia). Obiectivele trebuie să fie cuantificabile.



## 6. Planificarea financiar-contabilă <sup>87</sup>

### 6.1 Obiectivele financiar-contabile <sup>88</sup>

În perioada \_\_\_\_\_ firma SC \_\_\_\_\_ urmărește din punct de vedere financiar-contabil:

- reducerea riscurilor financiare prin creșterea cifrei de afaceri anuale cu 10% față de anul precedent, timp de cinci ani;
- rezolvarea situațiilor neprevăzute prin constituirea anuală de rezerve în procent de 5% din profitul net al anului precedent, timp de trei ani, și creșterea profitului net anual cu 10% timp de cinci ani;
- reducerea costului finanțării prin creșterea capitalului propriu al firmei cu 10% anual timp de cinci ani, și scăderea procentului din profitul net anual destinat distribuirii dividendelor, cu 5% în următorii trei ani.

---

<sup>87</sup> Planificarea financiar-contabilă este acea parte a planificării de afaceri care se ocupă cu analizarea situației actuale și realizarea previziunilor financiar-contabile necesare stabilirii și atingerii obiectivelor de afaceri.

Planificarea financiar-contabilă identifică și prezintă impactul fiecărei decizii de management pe care intenționați să o luați. De aceea, toate celelalte tipuri de planificare (de marketing, de producție și operațiuni, de resurse umane) sunt influențate de planificarea financiar-contabilă.

Consultați-vă periodic contabilul sau specialiștii în domeniu cu care lucrați și încercați să înțelegeți și să țineți cont de ceea ce spun aceștia. Cifrele reprezintă semnele vitale ale oricărei afaceri și trebuie să le înțelegeți pentru a putea evalua realist situația în care se găsește afacerea. Același lucru este valabil și pentru punctul de pornire în înființarea unei firme.

<sup>88</sup> Obiectivele financiar-contabile sunt legate de asigurarea îndeplinirii obiectivelor de afaceri, prin reducerea riscurilor financiare, rezolvarea situațiilor neprevăzute și reducerea costului finanțării. Fiți atenți la coordonarea tuturor obiectivelor din cadrul planificării dvs. (de marketing, de producție și operațiuni, de resurse umane, financiar-contabile, privind sistemul informațional etc.)

### 6.3 Situația financiar-contabilă <sup>90</sup>

#### 6.3.1 - Vânzările

(lei, anul \_\_\_\_\_)

Denumire	Luna												Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>A PRODUCTIA VÂNDUTĂ</b>													
<b>A1 (Nume produs)</b>													
a - Volum vânzări (bucati, litri, kilograme etc.)													
b - Preț unitar (lei)													
c - Comisioane pentru vanzari (% din venitul brut)													
d - Retururi și reduceri (% din venitul brut)													
e - Venit brut (a x b)													
f - Venit net (a x b) – (e x c) - (e x d)													
<b>A2 (Nume produs)</b>													
a - Volum vânzări (bucati, litri, kilograme etc.)													
b - Preț unitar (lei)													
c - Comisioane pentru vanzari (% din venitul brut)													
d - Retururi și reduceri (% din venitul brut)													
e - Venit brut (a x b)													
f - Venit net (a x b) – (e x c) - (e x d)													
<b>A3 (Nume produs)</b>													
a - Volum vânzări (bucăți, litri, kilograme etc.)													
b - Preț unitar (lei)													
c - Comisioane pentru vânzări (% din venitul													

<sup>90</sup> Aici trebuie prezentată situația financiar-contabilă până în prezent a firmei dvs.

### 6.3.2 - Cheltuieli de marketing

(lei, anul \_\_\_\_\_)

Domenii	Anul _____												Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>A Asistență de specialitate</b>													
1 Marketing/PR													
2 Agenții de publicitate													
3 Specialiști în vânzări													
4 Design / Grafică													
5 Altele													
<b>B Imaginea firmei</b>													
1 Logo													
2 Slogan, cuvinte cheie													
3 Hârtie personalizată													
4 Designul produselor													
5 Alte imagini grafice / Design													
6 Ambalare													
7 Decor													
8 Îmbrăcămintea angajaților													
9 Șorțuri													
10 Altele													
<b>C Produse publicitare</b>													
1 Fluturași (foi volante)													
2 Broșuri													
3 Cărți de vizită (cu hartă)													
4 Cataloage													
5 Cărți de mulțumire													
6 Cadouri de protocol (brelocuri, bloc-notes-uri, pixuri, cravate, butoni, insigne, diplome, port-vizit-uri, agende, calendare, jucării, seturi de birou etc.)													
7 Materiale atașate produselor (produse „semnal”, produse „legate”)													

### 6.3.3 - Cheltuieli de exploatare <sup>91</sup>

(lei, anul \_\_\_\_\_)

DETALIERE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
<b>I. Costuri de producție (Directe)</b>													
Costul mărfurilor vândute (fără TVA)													
Materii prime, materiale consumabile (fără TVA)													
Cheltuieli privind materialele de natura obiectelor de inventar (603) (fără TVA)													
Cheltuieli privind materialele nestocate (604) (fără TVA)													
Cheltuieli privind animalele și păsările (606) (fără TVA)													
Cheltuieli privind ambalajele (608) (fără TVA)													
Alte cheltuieli din afară (cu energie și apă) (fără TVA)													
Total salarii nete personal direct productiv (inclusiv beneficii neînregistrate în Cartea de Muncă)													
Total contribuții sociale și alte rețineri - personal direct productiv													

<sup>91</sup> Cheltuielile de exploatare sunt acele cheltuieli care sunt legate de producerea de bunuri, vânzarea de mărfuri sau prestarea de servicii. Acestea cuprind în principal: cheltuielile privind mărfurile, cheltuieli cu materiile prime, cheltuieli cu materialele consumabile, cheltuieli din afară (cu energia și apă), cheltuieli cu lucrările și serviciile executate de terți, cheltuieli cu impozite, taxe și vărsăminte asimilate, cheltuieli cu remunerațiile personalului, cheltuieli privind asigurările și protecția socială, cheltuieli cu amortizările și provizioanele etc.

Din punctul de vedere al contabilității oficiale, cheltuielile de exploatare sunt cuprinse în Situația Veniturilor și Cheltuielilor. Totuși, pentru a analiza mai bine aceste cheltuieli, este bine să le și separați, pentru a avea o imagine mai clară asupra formării acestora.

În tabelele de mai jos am împărțit cheltuielile de exploatare în: cheltuieli directe și cheltuieli indirecte. Cheltuielile directe (numite și cheltuieli de producție) sunt cele utilizate în mod nemijlocit în cadrul procesului de fabricație, individualizându-se pe produse omogene, lucrări, servicii, comenzi, loturi, faze de fabricație și care se includ direct în costul acestora. Cheltuielile indirecte sunt cele care se includ în costurile de întreținere, telefoane, lumină etc. și sunt în general efectuate în interesul general al conducerii și administrației firmei, neputând fi identificate și nici repartizate nemijlocit pe produse.

Spre deosebire de cheltuielile directe, mărimea cheltuielilor indirecte nu variază proporțional cu creșterea sau descreșterea volumului de producție, fiind relativ constante. Astfel, putem împărți cheltuielile indirecte în cheltuieli indirecte variabile (care se modifică într-o anumită măsură în funcție de volumul producției) și cheltuieli indirecte fixe (invariabile, care nu se modifică în raport cu nivelul producției).

### 6.3.5 - Situația Veniturilor și Cheltuielilor <sup>92</sup>

(lei, anul \_\_\_\_\_)

Nr. Ord.	Denumirea indicatorului	Nr. rd.	Anul												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Anul
<b>1</b>	<b>Cifra de afaceri netă (rd. 02 + 03-04 + 05 + 06)</b>	1													
	Producția vândută (ct. 701 + 702 + 703 + 704 + 705 + 706 + 708)	2													
	Venituri din vânzarea mărfurilor (ct. 707)	3													
	Reduceri comerciale acordate (ct. 709)	4													
	Venituri din dobânzi înregistrate de entitățile radiate din Registrul general și care mai au în derulare contracte de leasing (ct. 766*)	5													
	Venituri din subvenții de exploatare aferente cifrei de afaceri nete (ct. 7411)	6													
<b>2</b>	<b>Venituri aferente costului producției în curs de execuție (ct. 711 + 712)</b>	7													
	<b>Sold C</b>	7													
	<b>Sold D</b>	8													
<b>3</b>	<b>Producția realizată de entitate pentru scopurile sale proprii și capitalizată (ct. 721 + 722)</b>	9													
<b>4</b>	<b>Alte venituri din exploatare (ct. 758 + 7417 + 7815)</b>	10													
	– din care, venituri din fondul comercial negativ	11													
	<b>VENITURI DIN EXPLOATARE – TOTAL (rd. 01 + 07 – 08 + 09 + 10)</b>	<b>12</b>													
<b>5 a)</b>	<b>Cheltuieli cu materiile prime și materialele consumabile</b>	13													

<sup>92</sup> Mai demult denumit Contul de Profit și Pierdere. Tabelul este conform Ordinului nr. 79/2014 privind principalele aspecte legate de întocmirea și depunerea situațiilor financiare anuale și a raportărilor contabile anuale ale operatorilor economici la unitățile teritoriale ale Ministerului Finanțelor Publice, publicat în M.Of. nr. 70 din 29.1.2014. În contabilitate, situația veniturilor și cheltuielilor (contul de profit și pierdere) descrie și explică rezultatul contabil prin prisma structurilor de cheltuieli și venituri care le-au determinat, implicit a activităților consumatoare și producătoare de rezultate (profit sau pierdere). Rezultatul contabil este rezultatul determinat pe baza veniturilor și a cheltuielilor înregistrate în contabilitate. Diferența dintre venituri și cheltuieli rezultă în profit (când veniturile sunt mai mari decât cheltuielile) sau pierdere (când cheltuielile depășesc veniturile înregistrate).

### 6.3.6 - Fluxul de numerar (metoda directă) <sup>93</sup>

(lei, anul \_\_\_\_\_)

						Anul								
	<b>Operațiunea / Perioada</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>Anul</b>
<b>I.</b>	<b>ACTIVITATEA DE INVESTIȚII ȘI FINANȚARE</b>													
A.	Total intrări de lichidități din:													
	Aport la capitalul social													
	Retrageri de capital social													
	Vânzări de active, inclusiv TVA													
	Credite pe termen lung, din care:													
	- Împrumut A													
	- Împrumut B													
	- Împrumut C													
B.	Total ieșiri de lichidități prin:													
	Achiziții de active fixe corporale, inclusiv TVA													
	Achiziții de active fixe necorporale, inclusiv TVA													
	Creșterea investițiilor în curs													
C.	Excedent / Deficit de lichidități (A-B)													
D1.	Rambursări de Credite pe termen mediu și lung, din care:													
	- Împrumut A (inclusiv avansul)													
	- Împrumut B (inclusiv avansul)													
	- Împrumut C (inclusiv avansul)													
D2.	Plăți de dobânzi la Credite pe termen mediu și lung, din care:													
	- Împrumut A													
	- Împrumut B													
	- Împrumut C													
E.	Flux de lichidități din activitatea de investiții și finanțare (C-D1-D2)													
<b>II.</b>	<b>ACTIVITATEA DE EXPLOATARE ȘI ALTE ACTIVITĂȚI</b>													
F.	Încasări din activitatea de exploatare, inclusiv TVA, după caz:													

<sup>93</sup> Fluxul de numerar arată surplusul/deficitul de numerar (bani) ce va caracteriza afacerea în perioada prezentată. Vezi mai multe detalii în notele atașate fluxului de numerar previzionat de mai jos;

## 6.4 Previțiuni financiar-contabile <sup>95</sup>

### 6.4.1 - Ipoteze previzionale <sup>96</sup>

Iată care ar trebui să fie în principal ipotezele previzionale:

a) pentru primii doi ani de planificare:

- Paritatea leu/euro:
- Rata inflației
- Valoare mijloace intrări fixe amortizabile:
- Perioada de amortizare:
- Valoare mijloace intrări fixe neamortizabile:
- Venituri lunare în anul \_\_\_\_\_ din producția vândută:
- Venituri lunare în anul \_\_\_\_\_ din vânzarea de mărfuri:
- Cheltuieli lunare cu materiile prime, materiale consumabile în anul \_\_\_\_\_:
- Alte cheltuieli din afară (energie, apă, gaz) în anul \_\_\_\_\_:
- Salarii brute personal / lună:
- Salariu brut Director General sau personalul de management:
- Contribuții sociale și alte rețineri:
- Cheltuieli cu publicitatea și de protocol:
- Taxe, impozite și alte vărsăminte asimilate:
- Cota de impozit pe profit:
- Costul serviciilor de reparații și întreținere (% din veniturile din producția vândută / lună):
- Costul altor servicii executate de terți (contabilitate, consultanță, altele):
- Taxe poștale și de telecomunicații:
- Coeficient de repartizare a dividendelor (% din profitul net):

---

<sup>95</sup> Previziunile financiar-contabile arată ce se va întâmpla din punct de vedere financiar-contabil cu firma dvs. în perioada planificată. Este bine să existe o continuitate între situația de până acum și previziuni. În construirea previziunilor financiar-contabile urmăriți să fiți conservator și onest; nu fiți creativ, ci folosiți formatele standard și terminologia financiară adecvată; mai presus de orice, fiți consecvent (luați o decizie și respectați-o în tot ce faceți, altfel valorile rezultate nu vor fi comparabile).

<sup>96</sup> Aici trebuie să prezentați elementele care stau la baza previziunilor financiar-contabile efectuate.

- Altele

b) pentru ceilalți ani ai perioadei planificate:

- Creștere anuală a veniturilor din producția vândută: 10% față de anul precedent;
- Creștere anuală a tuturor cheltuielilor: 10% față de anul precedent;
- Coeficient de repartizare a dividendelor: în medie cu 5% față de anul precedent.
- Altele

### 6.4.2 - Cheltuielile de demarare <sup>97</sup>

(lei, anul \_\_\_\_\_)

Denumire	Anul _____												Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>Amplasamente</b>													
Chirie / cumpărare													
Depozite / garanții (utilități)													
Îmbunătățiri / reparații etc.													
Alte cheltuieli legate de amplasamente													
<b>Echipamente</b>													
Mobilier													
Utilaje / echipamente													
Calculatoare / software													
Case de marcat													
Telefoane													
Autovehicule													
Alte echipamente													
<b>Materii prime, materiale</b>													
Stocuri inițiale													
Materiale / comp. pt. producție													
Materiale de prezentare / reclamă													
Altele													
<b>Cheltuieli privind taxele și prestațiile externe</b>													

<sup>97</sup> Cheltuielile de demarare sunt cele care vor fi efectuate la demararea firmei / proiectului planificat etc.



Licențe / permise													
Contabilitate													
Taxe legale													
Asigurări													
Activități de promovare													
Consultanță în Mg. & Mk.													
Consultanță în design													
<b>Rezerve</b>													
Pentru salarii													
Pentru cheltuieli de funcționare													
Pentru cheltuieli neprevăzute													
<b>TOTAL</b>													

### 6.4.3 – Vânzările <sup>98</sup>

#### a) Previziuni lunare privind vânzările pentru primul an de activitate

(lei, anul \_\_\_\_\_)

Denumire	Anul _____												Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>A PRODUCTIA VANDUTA</b>													
<b>A1 (Nume produs)</b>													
a - Volum vânzări (bucati, litri, kilograme etc.)													
b - Preț unitar (lei)													
c - Comisioane pentru vanzari (% din venitul brut)													
d - Retururi și reduceri (% din venitul brut)													
e - Venit brut (a x b)													
f - Venit net (a x b) – (e x c) - (e x d)													
<b>A2 (Nume produs)</b>													
a - Volum vânzări (bucati, litri, kilograme etc.)													

<sup>98</sup> Tabelele privind vânzările sunt o detaliere a contului de profit și pierdere.

e -	Venit brut (a x b)					
f -	Venit net (a x b) – (e x c) - (e x d)					
<b>B4</b>	<b>TOTAL B (B1+B2+B3)</b>					
a -	Comisioane pentru vanzari (% din venitul brut)					
b -	Retururi și reduceri (% din venitul brut)					
c -	Total venit brut (a x b)					
d -	Total venit net (a x b) – c - d					
	<b>TOTAL VENIT BRUT Productia vanduta si vanzarea marfurilor (A4c+B4c)</b>					
	<b>TOTAL VENIT NET Productia vanduta si vanzarea marfurilor (A4d+B4d)</b>					

#### 6.4.4 - Cheltuieli de marketing <sup>99</sup>

##### a) Previzuni lunare privind cheltuielile de marketing pentru primul an de activitate

(lei, anul \_\_\_\_\_)

Domenii	Anul _____												Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>A Asistență de specialitate</b>													
1 Marketing/PR													
2 Agenții de publicitate													
3 Specialiști în vânzări													
4 Design / Grafică													
5 Altele													
<b>B Imaginea firmei</b>													
1 Logo													
2 Slogan, cuvinte cheie													

<sup>99</sup> Tabelele privind cheltuielile de marketing sunt o detaliere a contului de profit și pierdere. Urmăriți o sincronizare perfectă cu planificarea de marketing.

2	Televiziune												
3	Altele												
<b>F</b>	<b>Altele</b>												
1	Galantare/Zone de prezentare												
2	Pagini de internet												
a -	reclama pe internet												
b -	întreținere site												
3	Târguri și expoziții												
4	Conferințe și seminarii												
5	Concursuri												
6	Acțiuni promoționale la punctul de vânzare												
7	Relații publice												
8	Altele												
	<b>Total (A+B+C+D+E+F)</b>												

### 6.4.5 - Cheltuieli de exploatare <sup>100</sup>

#### a) Previziuni lunare privind cheltuielile de exploatare pentru primul an de activitate

(lei, anul \_\_\_\_\_)

DETALIERE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
<b>I. Costuri de producție (Directe)</b>													
Costul mărfurilor vândute (fără TVA)													
Materii prime, materiale consumabile (fără TVA)													
Cheltuieli privind materialele de natura obiectelor de inventar (603) (fără TVA)													
Cheltuieli privind materialele nestocate (604) (fără TVA)													
Cheltuieli privind animalele și păsările (606) (fără TVA)													

<sup>100</sup> Tabelele privind cheltuielile de exploatare sunt o detaliere a contului de profit și pierdere. Vezi și explicațiile incluse în notele atașate la tabelele privind cheltuielile de exploatare de la Situația financiar-contabilă.

### 6.4.6 - Cheltuieli de personal <sup>101</sup>

#### a) Previziuni lunare privind cheltuielile de personal

(lei, anul \_\_\_\_\_)

Denumire	Anul _____												Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>1. Personal de conducere</b>													
<b>Număr angajați</b>													
Salariu brut/ angajat (exclusiv beneficii neînregistrate în CM)													
<b>Salariu brut/ total angajați (exclusiv beneficii neînregistrate în CM)</b>													
Salariu net/ angajat													
<b>Salarii nete/ total angajați</b>													
Beneficii/ angajat (neînregistrate în cartea de muncă)													
<b>Beneficii/ total angajați (neînregistrate în cartea de muncă)</b>													
<b>Câștig salarial/ angajat (salariu net + beneficii neînregistrate în CM)</b>													
<b>Contribuții sociale și alte rețineri salariale</b>													
Contribuții sociale datorate de angajați / angajat													
Contribuții sociale datorate de angajați / total angajați													
Contribuții sociale datorate de angajatori / angajat													
Contribuții sociale datorate de angajatori / total angajați													
Impozit pe salarii / angajat													
Impozit pe salarii / total angajați													
<b>Total contribuții sociale și alte rețineri / angajat</b>													

<sup>101</sup> Tabelele privind cheltuielile de personal sunt o detaliere a contului de profit și pierdere. Urmăriți o sincronizare perfectă cu planificarea resurselor umane.

### 6.4.7 – Situația Veniturilor și Cheltuielilor <sup>102</sup>

#### a) Previzuni lunare pentru primul an de activitate

(conturile asupra cărora nu s-au făcut previziuni sau nu au fost incluse valori nominale au fost eliminate pentru simplificarea tabelului)  
(lei, anul \_\_\_\_\_)

Nr. Ord.	Denumirea indicatorului	Nr. rd.	Anul												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Anul
<b>1</b>	<b>Cifra de afaceri netă (rd. 02 + 03-04 + 05 + 06)</b>	1													
	Producția vândută (ct. 701 + 702 + 703 + 704 + 705 + 706 + 708)	2													
	Venituri din vânzarea mărfurilor (ct. 707)	3													
	Reduceri comerciale acordate (ct. 709)	4													
	Venituri din dobânzi înregistrate de entitățile radiate din Registrul general și care mai au în derulare contracte de leasing (ct. 766*)	5													
	Venituri din subvenții de exploatare aferente cifrei de afaceri nete (ct. 7411)	6													
<b>2</b>	<b>Venituri aferente costului producției în curs de execuție (ct. 711 + 712)</b>	7													
	<b>Sold C</b>	8													
	<b>Sold D</b>	8													
<b>3</b>	<b>Producția realizată de entitate pentru scopurile sale proprii și capitalizată (ct. 721 + 722)</b>	9													
<b>4</b>	<b>Alte venituri din exploatare (ct. 758 + 7417 + 7815)</b>	10													
	<b>– din care, venituri din fondul comercial negativ</b>	11													
	<b>VENITURI DIN EXPLOATARE – TOTAL (rd. 01 + 07 – 08 + 09 + 10)</b>	<b>12</b>													
<b>5 a)</b>	<b>Cheltuieli cu materiile prime și materialele consumabile (ct. 601 + 602 – 7412)</b>	13													
	Alte cheltuieli materiale (ct. 603 + 604 + 606 + 608)	14													
<b>b)</b>	<b>Alte cheltuieli externe (cu energie și apă) (ct. 605 – 7413)</b>	15													

<sup>102</sup> Pentru previzionare nu este necesar să construiți decât acele cheltuieli pe care puteți să le anticipați. Mai multe detalii despre Situația Veniturilor și Cheltuielilor puteți găsi în notele atașate tabelului de la Situația Financiar-contabilă;

DE RAPORTARE:																
	– Profit (rd. 63 – 64 – 65 – 66)	67														
	– Pierdere (rd. 64 + 65 + 66); (rd. 65 + 66 – 63)	68														

**b) Previțiuni anuale privind Situația Veniturilor și Cheltuielilor**

(conturile asupra cărora nu s-au făcut previziuni sau nu au fost incluse valori nominale au fost eliminate pentru simplificarea tabelului)

(lei, anii \_\_\_\_\_)

Nr. Ord.	Denumirea indicatorului	Nr. rd.	Anul				
			1	2	3	4	5
<b>1</b>	<b>Cifra de afaceri netă (rd. 02 + 03–04 + 05 + 06)</b>	1					
	Producția vândută (ct. 701 + 702 + 703 + 704 + 705 + 706 + 708)	2					
	Venituri din vânzarea mărfurilor (ct. 707)	3					
	Reduceri comerciale acordate (ct. 709)	4					
	Venituri din dobânzi înregistrate de entitățile radiate din Registrul general și care mai au în derulare contracte de leasing (ct. 766*)	5					
	Venituri din subvenții de exploatare aferente cifrei de afaceri nete (ct. 7411)	6					
<b>2</b>	<b>Venituri aferente costului producției în curs de execuție (ct. 711 + 712)</b>	7					
	<b>Sold C</b>	8					
	<b>Sold D</b>	8					
<b>3</b>	<b>Producția realizată de entitate pentru scopurile sale proprii și capitalizată (ct. 721 + 722)</b>	9					
<b>4</b>	<b>Alte venituri din exploatare (ct. 758 + 7417 + 7815)</b>	10					
	– din care, venituri din fondul comercial negativ	11					
	<b>VENITURI DIN EXPLOATARE – TOTAL (rd. 01 + 07 – 08 + 09 + 10)</b>	<b>12</b>					
<b>5 a)</b>	<b>Cheltuieli cu materiile prime și materialele consumabile (ct. 601 + 602 – 7412)</b>	13					
	Alte cheltuieli materiale (ct. 603 + 604 + 606 + 608)	14					
	<b>b) Alte cheltuieli externe (cu energie și apă) (ct. 605 – 7413)</b>	15					

## 6.4.11 – Previziuni privind indicatorii de eficiență economico-financiară <sup>105</sup>

### a) Indicatori de lichiditate <sup>106</sup>

RATA LICHIDITĂȚII CURENTE					
Explicații	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Active circulante					
Obligații (datorii pe termen scurt)					
<b>Lichiditate curentă (RLC)</b>					

Formula:  $RLG = \text{Active curente} / \text{pasive curente}$

RATA LICHIDITĂȚII IMEDIATE					
Explicații	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Active circulante					
Stocuri					
Creanțe îndoielnice					
Obligații (datorii pe termen scurt)					
<b>Lichiditatea imediată (RLI)</b>					

Formula:  $RLI = (\text{Active circulante} - \text{Stocuri} - \text{Creanțe îndoielnice}) / \text{Pasive curente}$

### b) Indicatori de îndatorare (solvabilitate, risc) <sup>107</sup>

RATA DATORIILOR					
Explicații	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Total datorii					
Total active					
<b>Rata datoriilor</b>					

Formula:

<sup>105</sup> Indicatorii de eficiență economică sunt indicatori utilizați în contabilitatea unei firme și prezintă situația acesteia. Este puțin probabil să îi utilizați pe toți, deoarece fiecare firmă are propriul specific financiar-contabil.

<sup>106</sup> Lichiditatea reprezintă capacitatea unei persoane juridice de a face față datoriilor pe termen scurt (inclusiv dobânda pentru împrumuturile acordate de creditori) prin valorificarea activelor curente (circulare). Cu cât aveți posibilitatea de a valorifica bunurile firmei într-un termen cât mai scurt, cu atât aveți o lichiditate mai mare. Indicatorii de lichiditate se construiesc cu ajutorul Situației Activelor, Datoriilor și Capitalurilor Proprii.

<sup>107</sup> Îndatorarea reprezintă măsura în care fondurile folosite de o firmă sunt asigurate de creditori și nu de proprietari. Totodată, solvabilitatea reprezintă capacitatea unei companii de a-și onora obligațiile față de partenerii de afaceri din activele sale.

## 6.5 Necesitățile financiare <sup>113</sup>

### 6.5.1 - Sumele necesare și utilizarea lor <sup>114</sup>

Investiția necesară este de aproximativ \_\_\_\_\_ euro, din care \_\_\_\_\_ euro capital propriu (surse proprii), și \_\_\_\_\_ euro capital împrumutat (surse atrase). Aceasta va fi folosită pentru construcția și amenajarea spațiilor de producție, precum și pentru procurarea utilajelor și echipamentelor necesare producției.

(personalizați și detaliați)

### 6.5.2 - Modul de rambursare

Valoarea creditului în lei:

Valoarea creditului în euro:

Paritatea euro/lei considerată:

Durata creditului:

Perioada de grație considerată:

Rata dobânzii (pentru suma în lei):

Luna de începere a derulării creditului considerată:

Anul	Luna	Anuitate	Rata dobânzii	Rata creditului	Sold credit	INTRĂRI
N	1					
	2					
	3					
	4					
	5					
	6					
	7					
	8					
	9					
	10					
	11					
	12					
N + 1	1					
	2					
	3					
	4					

<sup>113</sup> Odată ce ați stabilit nivelul investiției inițiale, cheltuielile lunare și anuale, precum și veniturile minime ce sunt necesare pentru acoperirea cheltuielilor și obținerea unui profit anume, aveți deja o imagine mai clară asupra necesităților financiare și veți ști câți bani trebuie să puneți din buzunar și, eventual, cât ar mai trebui împrumutați.

Capitolul privind necesitățile financiare este împărțit în două secțiuni ce vor structura informațiile de mai sus: una definește sumele necesare și utilizarea lor, și cealaltă modul de rambursare, în cazul în care veți avea nevoie de un împrumut bancar.

<sup>114</sup> Aici este locul în care va trebui să prezentați într-o frază sau două investiția totală necesară și suma estimată a capitalului propriu și a celui împrumutat, precum și la ce va folosi această sumă.



Legislație / reglementări			
Management			
Finanțare			
Flux de numerar			
Prețurile			

\*) 0 = inexistent; 1 = scăzut; 2 = moderat; 3 = ridicat;

## 8.4 Ieșirea din afaceri

## 9. Implementarea planului de afaceri <sup>124</sup>

### 9.1 Planurile de acțiune <sup>125</sup>

Implementarea strategiei de afaceri a SC \_\_\_\_\_ va fi realizată prin aplicarea diagramei GANTT, detaliat după cum urmează:

Graficul de realizare a investiției Denumire	Anul _____												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Proiecte, aprobări, avize	■	■											
Amenajare spațiu		■	■										
Achiziție mijloace fixe			■										
Transport, montare, probele utilajelor				■									
Recrutare, selecție și angajare personal			■	■									
Instruire și verificare personal				■									
Pornirea activității				■									

<sup>124</sup> După tot acest efort de planificare, în care ați definit și redefinit obiective și strategii, ați ajuns la un punct în care știți ce se poate realiza și ce trebuie făcut. Acum este momentul să puneți la punct un sistem de implementare (de punere în practică) a tuturor strategiilor definite. Trebuie să arătați cum va fi pusă efectiv în practică planificarea realizată. Pentru aceasta, este nevoie să definiți planurile de acțiune, modul de verificare a îndeplinirii planificării și procedurile de modificare și actualizare a planului de afaceri.

<sup>125</sup> Cu ajutorul planurilor de acțiune construite pe baza diverselor strategii definite în planul de afaceri veți putea da instrucțiuni clare persoanelor care se vor ocupa de punerea în practică a acestora. Fiecare angajat trebuie să știe ce responsabilități are și care este programul de lucru. Planurile de acțiune sunt cele care fac legătura între ceea ce s-a previzionat și activitățile concrete din cadrul firmei.

## **Anexe**

***1 - CV-urile managerilor cheie***

***2 - Numele și detaliile privind consilierii***

***3 - Lista și planul amplasamentelor***

***4 - Informații tehnice și de producție***

***5 - Lista furnizorilor***

***6 - Fotografii***

***7 - Programul de achiziție a echipamentelor***

***8 - Detalii privind drepturile de autor***

***9 - Detalii privind metodele și rezultatele cercetării de piață***

***10. Detalii privind concurența***

***11 - Materiale de marketing***

***12 - Conturile verificate***

***13 - Rapoartele consultanților și alte materiale de susținere***

***14 - Contracte importante, comenzi ferme, scrisori de intenție***

***15 - Organigrama***

*19 - Tabelul modificărilor și actualizărilor*

Nr. crt.	Denumire	Obiectul modificării	Data (ZZ/LL/AA)	Motivul	Persoana (Departamentul) responsabil(ă)