

Istvan Szabo, Silvia Butea

Oportunități de finanțare pentru dezvoltarea afacerilor în ariile protejate/zonele sălbatice



ISBN 978-606-8484-67-9

Editor: PROPARK Fundația pentru Arie Protejate, Brașov, 2017

Publicație apărută în cadrul proiectului “Sălbăticia din Carpați – Bogăție pentru Oameni”, proiect co-finanțat printr-un grant din partea Elveției prin intermediul contribuției elvețiene pentru Uniunea Europeană extinsă.

Această publicație nu reprezintă neapărat poziția oficială a guvernului Elveției. Responsabilitatea pentru conținutul materialului aparține organizației Propark - Fundația pentru Arie Protejate.



Editura Green Steps, Brașov, 2017, www.green-steps.com



Proiect: “Sălbăticia din Carpați – Bogăție pentru Oameni”

Finanțator: Programul de Cooperare elvețiano-român

Oportunități de finanțare pentru dezvoltarea afacerilor în ariile protejate/zonele sălbatice

Alte mențiuni:

Foto: Daniel Humelnicu, Cătălin Gavrilă, Doru Dumitru, Marius Berchi, Mihai Leu, Dan Dinu, Mara Sârbu, Flavius Srinca

CUPRINS

1. ANTREPRENORIATUL ȘI CULTURA ANTREPRENORIALĂ	5
1.1 Necesitatea antreprenoriatului	5
1.2 Principalii factori de influență în dezvoltarea antreprenorială	6
Studiu de caz	7
Fișa de lucru nr. 1 - Lista de auto-evaluare	7
1.3 Definiția antreprenoriatului	9
1.4 Etapele procesului antreprenorial	12
Etapa 1 - Motivarea antreprenorilor	12
Studiu de caz	14
Fișa de lucru nr. 2 - Personalitatea întreprinzătorului	15
Fișa de lucru nr. 3 - Obiective personale și obiective profesionale	16
Fișa de lucru nr. 4 - Puncte tari și puncte slabe personale	17
Etapa 2 - Identificarea surselor de idei de afaceri și a oportunităților	18
Etapa 3 - Dezvoltarea ideii	20
Etapa 4 - Determinarea resurselor necesare	24
2. OPORTUNITĂȚI DE FINANȚARE	25
2.1 Surse de finanțare	25
2.2 Fondurile europene nerambursabile	28
Politica de Dezvoltare Regională 2014-2020	28
A. Fondurile structurale:	29
B. Fondul de coeziune	32
Politica Agricolă Comună 2014-2020	33
Fondul European Agricol pentru Dezvoltare Rurală (FEADR)	33
Politica Europeană de Pescuit 2014-2020	34
Fondul European pentru Pescuit și Afaceri Maritime (FEPAM)	34
Alte Finanțări de Origine Comunitară	35
2.3 Fondurile nerambursabile naționale	35
A. Ajutoare de stat	35
B. Ajutoare de minimis	35
2.4 Proiect, cerere de finanțare - o vedere generală	36
Ce nu este un proiect?	36
Ce este un proiect?	36
Ciclul de viață al unui proiect	37
2.5 Etapele proiectului	37
1. Inițierea	38
2. Planificarea	38
3. Implementarea	38
4. Finalizarea	39
2.6 Cum pot accesa finanțări nerambursabile?	39
2.7 Greșeli în accesarea fondurilor europene	40
Greșeli de redactare și depunere a cererilor de finanțare	40
Greșeli legate de implementare	41
3. PLANUL DE AFACERI	
(ETAPA 5 - OBTINEREA RESURSELOR)	42
3.1 Scopul Planului de afaceri	42

Studiu de caz	44
Fișa de lucru nr. 5 - Lista de control pentru selecția afacerii	44
Fișa de lucru nr. 6 - Plasarea afacerii	46
Fișa de lucru nr. 7 - Piața	47
Fișa de lucru nr. 8 - Lista de control pentru metodele de comunicare	48
Fișa de lucru nr. 9 - Costuri start-up	50
Fișa de lucru nr. 10 - Resursele financiare	51
Etapele 6 și 7 - Realizarea afacerii și culegerea "roadei"	52
Etapa 8 - Reinvestirea	53
3.2 Conținutul Planului de afaceri	54
Copertă - titlu	54
Sumar/Intenții	54
1. Descrierea afacerii	54
1.1. Date de identificare	54
1.2. Istoric	55
1.3. Viziune, misiune, obiective	55
1.4. Descrierea activității - gama de produse/servicii	55
1.5. Tehnologia și echipamentele utilizate	55
1.6. Politica de aprovizionare	56
1.7. Clienții	56
1.8. Avantajele competitive	56
2. Descrierea investiției	57
2.1. Produsele și/sau serviciile noi	57
2.2. Descrierea investiției propuse	57
2.3. Devizul investiției	57
2.4. Fluxul tehnologic	58
2.5. Furnizori	58
3. Strategia de marketing	59
3.1 Analiza pieței	59
3.2. Analiza mediului concurențial	59
3.3. Strategia de marketing	59
3.4. Management și resurse umane	60
3.5. Analiza SWOT a afacerii	60
4. Analiza financiară	61
4.1. Ipoteze	61
4.2. Analiza situației actuale	61
4.3. Bugetul de venituri și cheltuieli a investiției	61
4.4. Proiecția centrelor de venituri	61
4.5. Proiecția centrelor de cheltuieli	61
4.6. Proiecția contului de profit și pierderi	61
4.7. Proiecția bilanțului	61
4.8. Proiecția fluxului de trezorerie (Cash flow)	61
5. Concluzii	61
6. Anexe	61
3.3 Greșeli frecvente	62

1. ANTREPRENORIATUL ȘI CULTURA ANTREPRENORIALĂ

1.1 Necesitatea antreprenoriatului

Cele mai importante avantaje ale inițierii unei afaceri proprii sunt:

- Independență financiară
- Siguranța locului de muncă
- Flexibilitate
- Imagine
- Lipsa erorilor precedente
- Crearea de locuri de muncă
- Autorealizare
- Responsabilitate socială
- Controlul destinului
- Putere și influență
- Ieșirea din rutină

Dezavantajele inițierii unei afaceri:

- Incertitudinea veniturilor
- Imprevizibilitatea mediului economic
- Timp de lansare îndelungat
- Grad mare de risc al eșecului
- Costuri survenite
- Timp îndelungat de culegere a roadelor – a profitului
- Birocrație
- Efort prelungit
- Povara responsabilității totale
- Periclitarea carierei
- Afectarea stării de sănătate
- Deteriorarea vieții de familie

Înainte de a lua decizia de a investi resursele de care dispuneți acum într-un domeniu sau altul vă recomand să vă gândiți la câteva lucruri. Dintr-un anumit punct de vedere, există doar două direcții în viață: să muncești pentru alții sau să muncești pentru tine, adică să fii salariat sau să-ți generezi și să-ți dezvolti permanent propria afacere.

Ambele opțiuni sunt la fel de bune și depinde doar de dumneavoastră în ce direcție vă simțiți atras, cât de mult sunteți dispus să munciți, cât de mari pot fi responsabilitățile pe care doriți să vi le asumați, ce resurse interioare

sunteți decis să alocați, ce și cât vă doriți de la această viață.

Dacă optați pentru crearea propriei afaceri atunci pregătiți-vă de muncă pentru că veți munci pe brânci. Cei mai mulți oameni trăiesc în iluzia că a fi om de afaceri înseamnă doar ce se vede la televizor: case scumpe, yacht-uri de lux, călătorii la business class, vacanțe în țări exotice, gadget-uri, miliarde, mașini de colecție, etc.

Există și o față uriașă nevăzută a iceberg-ului și aceasta are un nume: MUNCĂ!

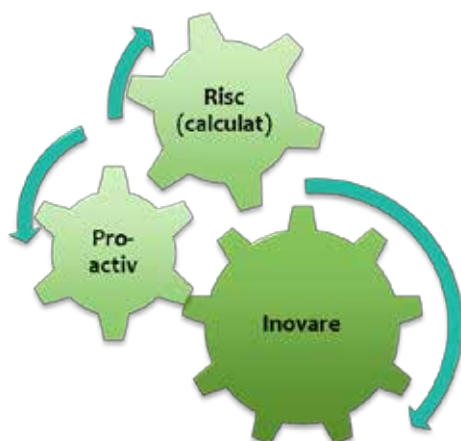
Aproape nimeni nu se gândește cum apar toate cele enumerate mai sus și e bine de știut că lumea afacerilor este un spațiu real dur unde rezistă doar cei foarte puternici, foarte inteligenți, foarte creativi, cei care își cunosc până în cel mai mic amănunt domeniul de activitate în care activează și care au o mare putere de muncă și determinare interioară de a crea, dezvolta și consolida în permanență propria afacere.



1.2 Principalii factori de influență în dezvoltarea antreprenorială

Antreprenoriatul este principalul mediator al schimbării și este văzut ca fiind o orientare organizațională, care pune în evidență **3 dimensiuni**:

- inovativitate,
- asumarea calculată a riscurilor și
- orientarea proactivă.



Inovativitatea se referă la generarea unor soluții creative la problemele cu care se confruntă întreprinderea și a unor noi nevoi latente ale clienților. Asumarea calculată a riscurilor implică disponibilitatea de a alocă resurse semnificative pentru proiecte care prezintă o probabilitate de eșec considerată ca fiind rezonabilă, dar care, în același timp, asigură diversificarea riscurilor.

Principalii factori care influențează activitatea antreprenorială sunt:

- factori interni;
- factori externi.

Factorii interni depind de: mărimea întreprinderii, tipul și specificul activității, personalitatea și pregătirea întreprinzătorului și nivelul de pregătire al persoanelor implicate și cultura firmei. Acești factori au un impact mult mai mare asupra performanțelor întreprinderii.

Factorii externi depind de: caracteristicile și funcționalitatea sistemului economic, conjunctura economiei naționale și piața pe care firma acționează. Acești factori, datorită conținutului favorizant sau defavorizant, pot avea un impact major asupra inițiativelor antreprenoriale. Unul

dintre factorii importanți care încorporează atât factori interni, cât și factori externi este stakeholderul.

Stakeholderii cuprind atât elemente interne (proprietari, manageri, salariați, sindicate), cât și elemente externe (bănci, furnizori, clienți, administrație publică). Stakeholderii au impact semnificativ asupra activității antreprenoriale, însă putem spune că factorul cu cea mai mare influență îl constituie întreprinzătorul prin spiritul său antreprenorial. Întreprinzătorul este fermentul care declanșează activitatea antreprenorială, fără acesta toți ceilalți factori fiind inerți din punct de vedere antreprenorial.

Factorii (variabilele) care determină indivizii să devină întreprinzători, conform teoriei antreprenoriale, sunt:

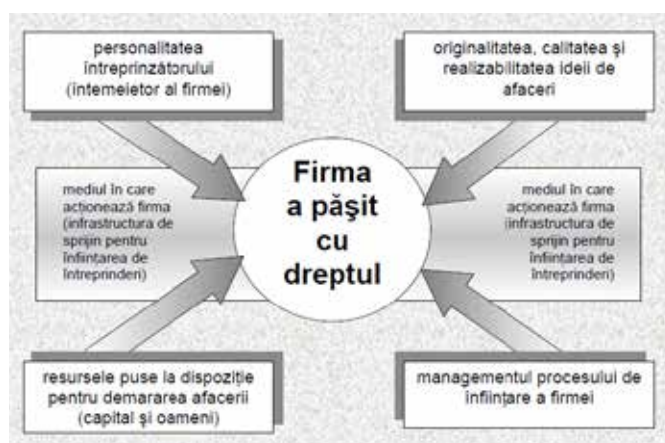
- variabila de situație;
- variabila psihologică;
- variabila sociologică;
- variabila economică.

a. Variabila de situație este explicată prin schimbările de natură pozitivă sau negativă ce pot interveni în situația actuală a individului. Printre schimbările negative se pot exemplifica: transferul unei persoane într-un oraș în care nu dorește să meargă, concedierea unor colegi, ceea ce indică perspectiva șomajului. Schimbările pozitive pot fi îndemnul familiei de a intra într-o afacere, încurajarea din partea prietenilor de a iniția o afacere pe cont propriu.

b. Variabila psihologică – predispoziția individului pentru acțiunea de a întreprinde o afacere, determinată și de trăsăturile personalității lui care pot face din nevoia de independență lucrul cel mai important pentru el.

c. Variabila sociologică – prin încrederea persoanei în a întreprinde o afacere, alături de experiența profesională, variabila sociologică poate stimula un individ să devină întreprinzător. Aceste trei variabile pregătesc o persoană să treacă de la stadiul de întreprinzător potențial la stadiul de întreprinzător real. Pentru a se realiza aceasta este nevoie și de variabila economică.

d. Variabila economică – este decisivă pentru transformarea unei persoane în întreprinzător efectiv și este reprezentată de disponibilitatea resurselor necesare (spațiu, mașini, materii prime, resurse financiare, resurse umane calificate).



STUDIU DE CAZ

- Completarea Fișei de lucru nr. 1 - Listă de auto-evaluare
- Reflectați asupra următoarelor întrebări:
 - Ce idei avem?
 - Ce stă la baza ideii?
 - Ce conservăm?
 - Ce ne motivează?
 - Ce întrebări avem?

Un japonez, speriat de evenimentele petrecute în Asia de Sud-Est în anul 2005, a conceput un model de pantaloni speciali, care pot deveni gonflabili printr-o comandă rapidă, astfel încât, în cazul unui tsunami - fenomen frecvent în acea parte a lumii, să poată pluti pe suprafața valurilor, supraviețuind valurilor uriașe.

Este acest caz un proces antreprenorial? Sunt prezente cele 3 dimensiuni?

Un designer european a îmbinat confortul cu lucrul, oferind femeilor care de multe ori sunt nevoite să alerge și să urce în mijloacele publice de transport în comun și vor să-și păstreze aspectul fizic la fel de îngrijit și plăcut în drum spre locul de muncă un produs nou: pantofii care în câteva secunde și printr-o simplă atingere a unui buton, își pot micșora tocurile de la 7.5 cm la 2.5 cm permițând o mobilitate ridicată.

Designerul a înregistrat deja patentul pentru această inovare, a dezvoltat un prototip, a contactat și a început negocierile cu mai multe firme de distribuție, care și-au manifestat interesul de a-i comercializa produsul pe piață.

Este acest caz un proces antreprenorial? Sunt prezente cele 3 dimensiuni? DA!

FIȘA DE LUCRU NR. 1 - LISTA DE AUTO-EVALUARE

Este indicat să completezi următoarele liste de lucru de auto-evaluare cât de sincer poți. Nu există răspunsuri



greșite sau corecte. Scrie doar ce îți trece prin minte la fiecare afirmație; nu te gândești mult. Cel mai probabil, primul impuls va fi cel real, indiferent de corectitudine. După ce ai terminat exercițiul, încearcă să găsești oportunitățile de afaceri care se potrivesc răspunsurilor tale.

1. Menționează cel puțin 5-7 lucruri pe care îți place să le faci sau la care ești bun.

.....

.....

2. Menționează cel puțin 5-7 lucruri pe care nu-ți place să le faci sau la care nu te pricepi.

.....

.....

3. Dacă ar fi 3-5 produse sau servicii care îți pot îmbunătăți viața, care ar fi acestea?

.....

.....

4. Dacă ar fi să alegi 3-5 produse sau servicii care ți-ar îmbunătăți cariera/viața profesională, care ar fi acestea?

.....

.....

5. Când oamenii te întreabă ce faci, care este răspunsul tău (menționează cel puțin o ocupație din cursul săptămânii)?

.....

.....

6. Menționează 5 lucruri care te încântă în munca ta/la locul de muncă.

.....

.....

7. Menționează 5 lucruri care îți displac în munca ta/la locul de muncă.

.....

.....

8. Când oamenii mă caracterizează, cel mai mult apreciază la mine:

.....

.....

9. Unor persoane le displace la mine faptul că:

.....

.....

10. Pe lângă ocupația ta principală, menționează alte abilități de care dispui:

.....

.....

11. Pe lângă faptul că prin lansarea unei afaceri devin independent financiar, doresc să:

.....

.....

12. Scrie 3 lucruri pe care vrei să le regăsești în comunitatea ta, pentru a îmbunătăți traiul locuitorilor.

.....

.....



1.3 Definiția antreprenoriatului

Majoritatea cercetărilor economice, psihologice și sociologice punctează faptul că spiritul antreprenorial este un proces și nu un fenomen static

Antreprenoriatul:

- este generat de o atitudine care se transformă într-un comportament (nu o ocupație sau o profesie)
- presupune un proces complex (nu un act izolat) prin care unul sau mai mulți indivizi se unesc într-un set unic de resurse pentru a crea valori și a explora oportunitățile existente în mediu, în scopul obținerii de venituri

Antreprenoriat = inovație

Inovația este finalitatea posibilă a unei invenții, punerea în aplicare a acesteia, un proces complex prin care noile idei tehnologice văd lumina, grație unei “comercializări” adecvate.

Antreprenorul:

- este persoana care identifică o oportunitate de afaceri, își asumă responsabilitatea inițierii acesteia și apoi obține resursele necesare pentru începerea activității.
- procesul se continuă prin preocuparea continuă pentru dezvoltarea unei afaceri, indiferent de dimensiunile sau profilul de activitate.

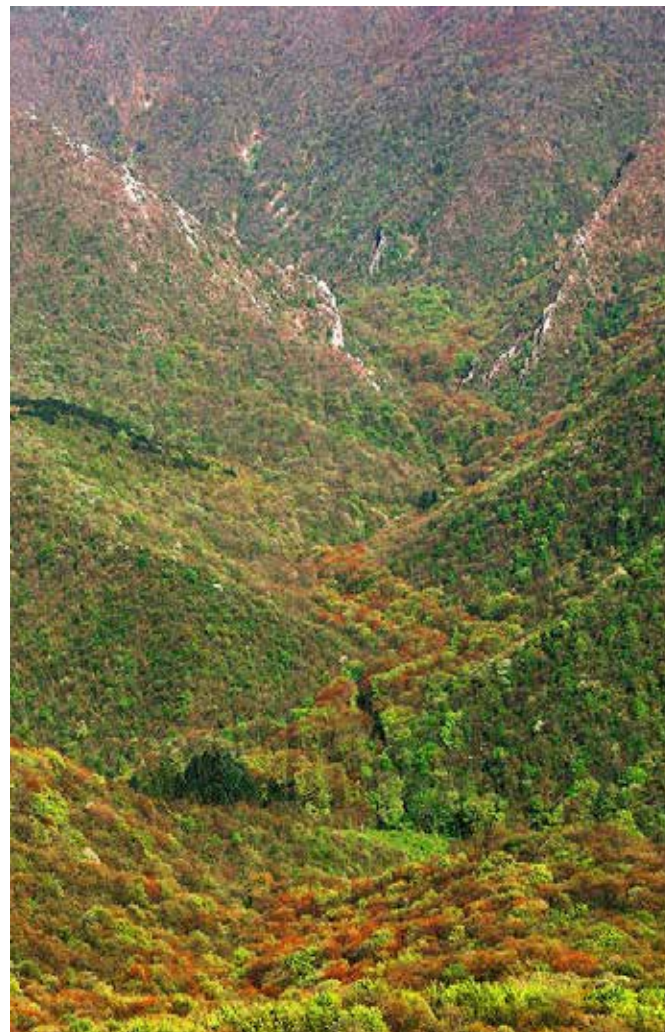
Văzut ca un proces, antreprenoriatul nu mai este perceput ca fiind caracteristic numai persoanelor cu un anumit grad de cunoștințe în economie sau ca un dat genetic. Dimpotrivă, ca orice proces, și acesta poate fi deprins, învățat și aplicat de oricare dintre noi.

Un antreprenor are:

- inițiativă
- voință
- originalitate
- răbdare
- calificarea și/sau experiența în domeniul afacerii
- viziune
- curaj

Un antreprenor nu are neapărat:

- studii superioare
- studii economice



- anumită vârstă
- gen
- un profil anume
- înzestrare
- avere

Antreprenoriatul reunește categorii eterogene de oameni, din toate clasele sociale. Toți acești întreprinzători au, însă, câteva **caracteristici comune**:

- disponibilitatea de a-și asuma riscuri;
- dorința de a acționa independent de un angajator;
- puterea de a realiza mai multe task-uri simultan;
- capacitatea de a face față unei alerte permanente;
- abilități superioare de înțelegere, planificare și execuție;
- capacitatea de a dezvolta relații de lucru cu colaboratori din diverse medii profesionale;
- putere decizională și discernământ în prioritizarea acțiunilor;
- rezistența fizică și psihică pentru a susține un efort prelungit;
- puterea de previziune, mobilitatea și rezistența la schimbare.



Calitățile necesare întreprinzătorului:

1. Spiritul de inițiativă - de multe ori acest spirit este evident în viața de zi cu zi. El poate să însemne o idee nouă în rezolvarea problemelor vechi, un drum mai drept și mai sigur pentru atingerea unui obiectiv.
2. Dorința de a face - este complementară spiritului de inițiativă. Ideile valoroase trebuie puse în practică și valorificate
3. Capacitate organizatorică - o calitate necesară pentru a putea organiza eficient o activitate și pentru utilizarea eficientă a resurselor limitate: bani, forță de muncă, timp disponibil
4. Putere de decizie - presupune cunoașterea posibilităților reale de a fi încrezători în forțele proprii sau în cele ale colaboratorilor,
5. Capacitatea de a-și asuma riscuri - este în strânsă interdependență cu puterea de decizie pentru că orice decizie înseamnă asumarea unor riscuri. Întreprinzătorul are încredere în sine și își asumă riscuri calculate.
6. Capacitatea de a fi lider - presupune existența unei puteri de a influența oamenii.
7. Originalitate - urmărește combinarea resurselor disponibile după idei noi și personale.
8. Centrat pe rezultate - dovedește spirit ofensiv și constructiv urmărind obținerea rezultatelor dorite.
9. Materialism - banii sunt principalul criteriu de măsurare a performanțelor.

10. Flexibilitate - se adaptează cu ușurință la oameni și situații.

Byron Williamson apreciază că cea mai mare parte a întreprinzătorilor care au reușit în afaceri au următoarele **trăsături comune**:

- Sănătate fizică și mentală bună și posibilitatea de a depune eforturi prelungite;
- Capacitatea de a identifica rapid soluții în rezolvarea problemelor dificile;
- Capacitatea de a aborda global situațiile și de a integra detaliile în aceste obiective globale;
- Încrederea în sine;
- Perseverența;
- Dorința de a conduce și de a controla propria afacere concomitent cu asumarea de responsabilități maxime;
- Realismul, acceptarea realității și abordarea problemelor în mod pragmatic;
- Gustul moderat al riscului, pe baza calculului consecințelor deciziilor adoptate în vederea realizării obiectivelor;
- Prudența;
- Capacitatea moderată de delegare a autorității, fiind „singurul stăpân” își determină singur obiectivele;
- Stabilitate emotivă, capacitatea de a gestiona corect tensiunile ce apar în cadrul unei firme.

Mituri despre antreprenori:

Mitul 1 - Antreprenorii se nasc, nu se fac.

Mitul 2 - Oricine poate începe o afacere.

Mitul 3 - Antreprenorii sunt jucători de noroc.

Mitul 4 - Antreprenorii vor tot spectacolul pentru ei.

Mitul 5 - Antreprenorii sunt proprii lor șefi și sunt complet independenți.

Mitul 6 - Antreprenorii lucrează mai mult și mai greu decât managerii din companiile mari.

Mitul 7 - Antreprenorii au de a face cu un stres imens și plătesc un preț mare pentru succes.

Mitul 8 - Începerea unei afaceri este riscantă și deseori se termină cu eșec.

Mitul 9 - Banii sunt ingredientul cel mai important în demararea unei afaceri.

Mitul 10 - Antreprenorii ar trebui să fie tineri și energici.

Mitul 11 - Antreprenorii sunt motivați doar de căutarea succesului financiar.

Mitul 12 - Antreprenorii vor să aibă control și putere asupra celorlalți.

Mitul 13 - Dacă un antreprenor este talentat, succesul va apărea într-un an sau doi.

Mitul 14 - Orice antreprenor cu o idee bună poate să strângă capital pentru o afacere.

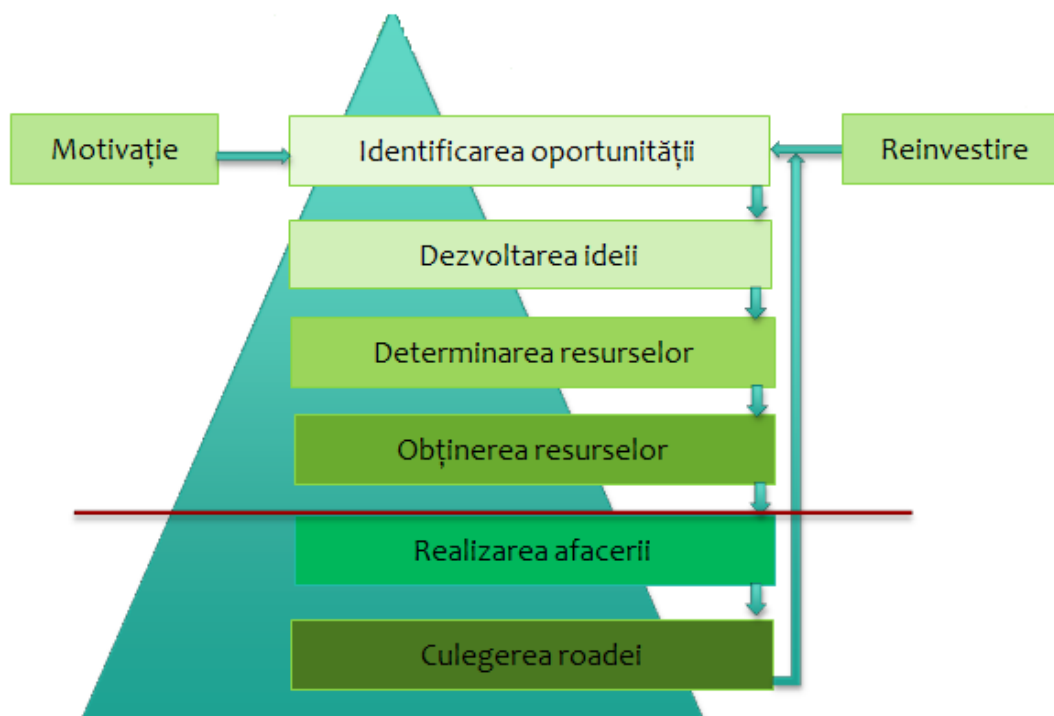
Mitul 15 - Dacă un antreprenor are destul capital de început, el sau ea nu poate da greș.

Concluzie: nu există afaceri identice sau un profil ideal al antreprenorului.



1.4 Etapele procesului antreprenorial

Procesul antreprenorial conține 7 etape:



Procesul ne ajută să ne creăm un itinerariu mintal, logic prin care ne putem planifica, executa, controla și valida demersurile viitoare. Putem raționaliza și descoperi un fir logic de acțiune, sustenabil.

Cursul de față va trata doar primele 4 etape, până la implementarea conceptului de business.

Etapa 1 - Motivarea antreprenorilor

Motivația reprezintă procesul de alocare a energiilor pentru a maximiza satisfacerea nevoilor. Motivarea poate fi individuală sau de grup.

De ce își doresc oamenii o afacere proprie?

- Situație financiară mai bună
- Siguranța locului de muncă
- Independență
- Controlul destinului
- Putere și influență
- Program de lucru flexibil
- Spiritul de aventură, gustul pentru risc
- Oportunități de dezvoltare profesională
- Calități antreprenoriale

- De a fi propriul „boss”
- Povești de succes

Poveștile de succes sau eșecurile marchează mulți antreprenori. De obicei, lipsa de experiență sau cunoștințe antrenează în depistarea și preluarea unor elemente din alte afaceri, adaptându-le propriei afaceri. Acest lucru nu e neapărat corect sau greșit. Atenție însă, deoarece nicio afacere nu e identică datorită mediului extern îndeosebi.

Mulți antreprenori caută modele pe baza cărora să se auto-formeze, din experiența cărora să învețe, din greșelile cărora să extragă informații utile.

» J. K. Rowling

J. K. Rowling este autoarea seriilor Harry Potter și una dintre cele mai faimoase și bogate femei din lume. Autoarea cărților a parcurs un drum sinuos până în punctul în care a ajuns să fie recunoscută ca o scriitoare de marcă, ca o scenaristă de top.

J. K. Rowling a redactat prima carte din seria Harry Potter în anul 1995 și nu mai puțin de 12 edituri i-au refuzat manuscrisul. În tot acest timp, autoarea trecea printr-un proces dificil de divorț și era proaspătă mămică. J. K. Rowling

supraviețuia din ajutoarele de stat și sprijinul ei principal, mama ei, tocmai decedase. Chiar și așa, autoarea a perseverat și a continuat să muncească în contul proiectului în care a crezut până la final.

» Steve Jobs

Steve Jobs probabil că este unul dintre cele mai grăitoare exemple de antreprenor de succes. Steve Jobs a fost o persoană care a perseverat în continuu, un antreprenor care a trecut prin experiențe destul de dificile până la finalul său glorios.

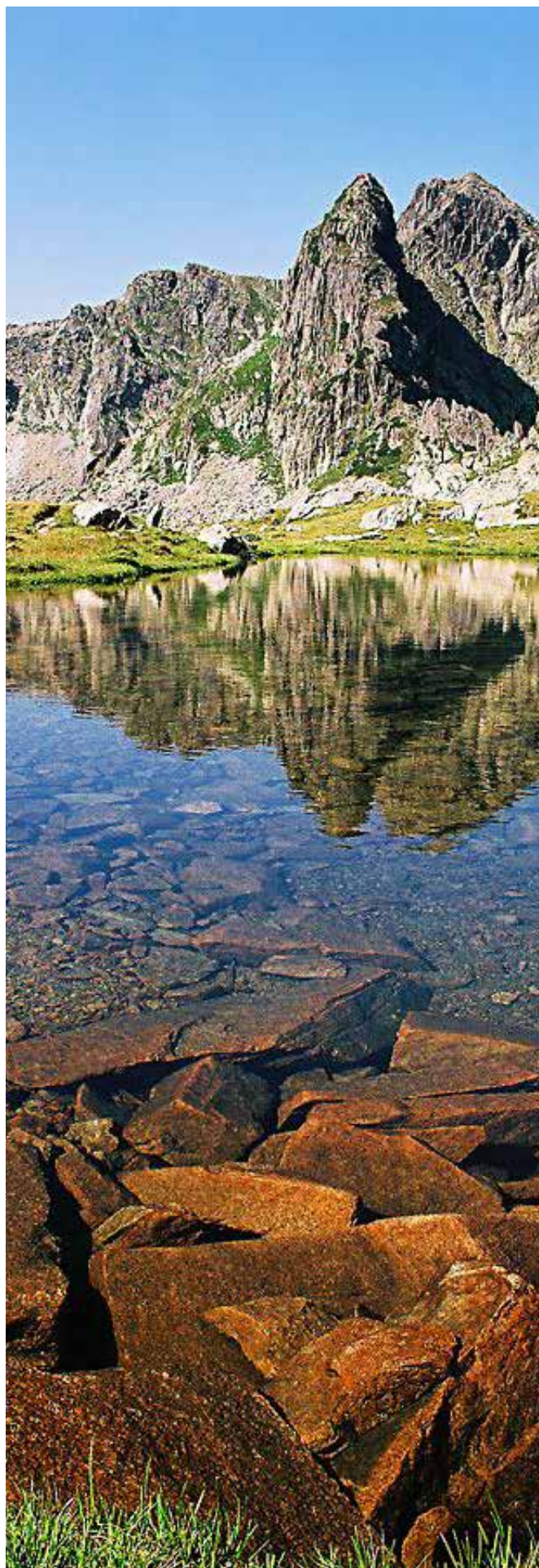
Antreprenorul a pornit afacerea Apple la vârsta de 20 de ani, în garajul părinților săi. După ce compania a ajuns în pragul succesului, comitetul de directori ai companiei au decis să îl înlăture pe Steve Jobs și acesta a rămas șomer. Mai târziu, Jobs a fondat compania NeXT și Pixar.

» Marius Ghenea

Marius Ghenea este antreprenorul mereu dinamic ce construiește branduri rapid, investește în afaceri profitabile pe care le vinde apoi cu milioane de euro: Flamingo, Flanco, FIT, accessNET, Idilis, PCfun.ro, PCGarage.ro, Electrofun.ro, VikingProfil, ShopIT.ro, Casia, Orbital, Testa Rossa România, Online Fashion Group, GasOil Service, predă cursuri de business, este unul dintre puținii business-angels din România, face parte din “juriul” emisiunii “Arena Leilor” de pe TVR2 și a lansat recent prima sa carte intitulată “Antreprenoriat”.

Marius are o avere estimată de Forbes România la 20 milioane de euro și este o persoană echilibrată care trasează o graniță “invizibilă” între muncă și viața personală. A absolvit Facultatea de Electronică și Telecomunicații, a Universității Politehnice București, secția “Inginerie electronică industrială” și are un CV unde regăsim o activitate profesională, de business și una socială, personală, impresionantă.

Încă de pe băncile facultății a lucrat în turism și repara calculatoare în căminul unde locuia. La terminarea facultății, în 1990, a lucrat un an la o întreprindere de stat ca inginer. Anul următor, a lansat prima afacere împreună cu doi colegi de facultate, formând o echipă cu resurse și abilități complementare, cu o viziune comună.





STUDIU DE CAZ

- Completarea Fișei de lucru nr. 2 - Personalitatea întreprinzătorului
- Completarea Fișei de lucru nr. 3 - Obiective personale și obiective profesionale
- Completarea Fișei de lucru nr. 4 - Puncte tari și puncte slabe personale
- Gândește-te ce te motivează în inițierea unei afaceri?

Mircea Scărlătescu deține un magazin online de flori și transport flori la comandă în București – FloriLaBucuresti. Este și cofondatorul Fit Your Business, care a luat naștere în 2003. Pe lângă FloriLaBucuresti.ro, firma a mai dezvoltat și alte două proiecte: termopane.com, care a fost și primul lansat, urmat de FloriLaBucuresti, și imobiliare-rezidentiale.ro. Cele trei proiecte au luat naștere în urma unor experiențe directe. Inițial, ideile celor patru parteneri au fost mai multe, dar în final, doar cele mai sus menționate au rămas. Primul lansat a fost cel cu termopanele. Termopane.com este portalul numărul 1 în domeniul promovării firmelor specializate pe segmentul producției și comercializării de tâmplărie cu geam termopan. Imobiliare-Rezidentiale.ro este cel mai mare portal de promovare a ofertelor de apartamente noi din București și zonele adiacente. Prezintă ofertă de apartamente noi din toate zonele Bucureștiului oferind funcții de comparație cu alte oferte din aceeași zonă dar și posibilitatea localizării geografice a ofertelor precum și a punctelor de interes din apropierea ansamblurilor rezidențiale.

Totuși, uitându-ne la proiecte, sunt din domenii complet diferite. Ce au în comun imobiliarele, termopanele și

florile? Mircea spune că toate au venit firesc, de la sine: “Povestea cu imobiliarele chiar este simpatică. Ascultam noi radioul într-o zi și am auzit un spot în care era prezentat un proiect imobiliar aflat în Popești-Leordeni, ca fiind la 5 minute de Piața Unirii. Ne-a amuzat teribil și în același timp întristat, și am zis că trebuie să facem și noi ceva care să ofere ceva nou. Astfel, noi am fost printre ultimii care am apărut, preluăm modele din afară și am fost primii care am introdus localizarea pe hartă, să îți fie mai ușor când te uiți, să localizezi și mai ales, să vezi reperele din jur. La proiectul cu flori, lucrurile au stat puțin altfel. Odată cu plecarea foarte mare a românilor în străinătate, am simțit că este nevoie de o ofertă de genul acesta și am creat-o. Apoi, ne-am axat pe oamenii care nu au timp să se ducă să caute flori, sunt ocupați și atunci e foarte simplu să comande online. De fapt, asta este o nișă bazată pe comandă în străinătate, pentru oameni care au venituri mari. Noi oferim livrări între 09-19:00, deci suntem de dimineață și până seara la dispoziția clienților, și livrăm și în weekend.”

Pierre Omidyar este fondatorul eBay, persoana care a venit cu o soluție perfectă pentru multe dintre problemele persoanelor de pretutindeni. Efortul de a scăpa de lucrurile vechi și nefolositoare, care ocupă spațiu și în momente astringente de nevoie de bani a fost rezolvat prin lansarea website-ului eBay. De asemenea, căutarea de obiecte second-hand sau chiar noi, obiecte de colecție, obiecte rare sau unicat a fost rezolvată prin această afacere de succes. Pierre Omidyar și-a văzut afacerea dezvoltându-se în majoritatea sa prin marketing-ul „din-gură-în-gură”.

FIȘA DE LUCRU NR. 2 - PERSONALITATEA ÎNTEPRINZĂTORULUI

Nr.	Întrebare	Sigur DA	Parțial			Sigur NU
1	Ești conștient că în etapa de întemeiere a firmei tale, te poți confrunta cu situații uneori extrem de dificile?	5	4	3	2	1
2	Ești în măsură să realizezi și să întreții contacte cu clienții?	5	4	3	2	1
3	Dispui, înainte de înființarea firmei, de timp suficient pentru toate pregătirile necesare?	5	4	3	2	1
4	Ești capabil să convingi pe alții utilizând argumentele tale?	5	4	3	2	1
5	Ești în măsură să te adaptezi la partenerul tău de discuție și la argumentele acestuia?	5	4	3	2	1
6	Poți discerne aspectele esențiale de cele neesențiale, altfel spus să identifici rapid ceea ce este necesar pentru o decizie?	5	4	3	2	1
7	Ești suficient de înzestrat din punct de vedere intelectual pentru a putea aborda simultan un număr mai mare de probleme?	5	4	3	2	1
8	Esti un om de acțiune?	5	4	3	2	1
9	Îți face plăcere să realizezi ceva nou?	5	4	3	2	1
10	Esti capabil să planifici o activitate, să-ți fixezi niște obiective și să stabilești etapele intermediare de atingere ale acestora?	5	4	3	2	1
11	Dispui de aptitudinea de conducere și de motivare a colaboratorilor tăi?	5	4	3	2	1
12	Esti capabil de a improviza, în cazul în care deodată a intervenit ceva imprevizibil?	5	4	3	2	1
13	Ești capabil și în situații de stres să te concentrezi și să acționezi în mod rațional?	5	4	3	2	1
14	Ești dispus să-ți asumi riscurile uneori inerente demarării oricărei afaceri?	5	4	3	2	1
15	Ești capabil să-ți asumi <u>din proprie inițiativă</u> responsabilități și să acționezi în consecință fără ca cineva să-ți solicite acest lucru?	5	4	3	2	1
16	Starea sănătății tale îți permite ca pe perioada „punerii pe roate” a firmei să lucrezi 10-12 ore/zi, uneori mai mult, 6 poate 7 zile pe săptămână?	5	4	3	2	1
17	Medicul tău apreciază drept corespunzătoare starea sănătății tale?	5	4	3	2	1
18	Familia este dispusă să-ți acorde sprijin și înțelegere în această perioadă de întemeiere a firmei?	5	4	3	2	1
19	Din punct de vedere financiar, pentru tine se justifică înființarea unei firme?	5	4	3	2	1
20	Esti dispus tu și familia ta să-ți asumi riscul unor venituri incerte și neregulate care pot influența negativ nivelul de trai al tau și al familiei?	5	4	3	2	1
21	Dispui de rezerve financiare suficiente pentru ca pe perioada de „secetă” să poți asigura o existență mulțumitoare pentru tine și familia ta	5	4	3	2	1
22	Ești dispus ca pe perioada întemeierii firmei să suporti privațiunile renunțării la concediu, ale multor drumuri obositoare?	5	4	3	2	1

Nr.	Întrebare	Sigur DA	Parțial			Sigur NU
23	Îndeplinești prevederile pe care legea le stabilește pentru întemeierea unei întreprinderi? (de ex. studii de specialitate)	5	4	3	2	1
24	Dispui de suficientă experiență în branșă pentru a introduce pe piață, împotriva concurenței produsele și serviciile tale?	5	4	3	2	1
25	Dispui de suficiente cunoștințe în domeniul financiar și al conducerii afacerilor?	5	4	3	2	1
26	Ai posibilitatea să-ți completezi anumite cunoștințe care-ți lipsesc prin participarea la diferite cursuri de perfecționare?	5	4	3	2	1
27	Dacă nu întrunești toate aptitudinile sau nu dispui de cunoștințele de specialitate necesare, accepți posibilitatea de a înființa firma cu un partener?	5	4	3	2	1
28	În cazul în care intenționezi să înființezi firma împreună cu un partener, esti sigur că vei coopera în mod armonios cu el?	5	4	3	2	1

	3,80 – 5,00	2,80 - 3,79	2,20 – 2,79	1,20 - 2,19	sub 1,19
Personalitatea ta	Ai calități de întreprinzător și ești pregătit să faci față unei vieți nu foarte line care te poate aștepta	Te poți descurca pe drumul acesta. Important este să și vrei	Ai putea să faci față provocărilor pe care viața de întreprinzător le implică. Pentru a lua o decizie analizează cu atenție și celelalte 2 aspecte	Poate că îți dorești foarte mult să fii stăpân pe propria ta soartă economică. Nu este însă suficient. Trebuie să și poți. Este bine să fii prudent înainte de a lua o decizie	Viața de întreprinzător plină de riscuri nu pare să fie potrivită pentru tine. Poate e bine ca deocamdată să-ți construiești o altfel de strategie personală

Interpretare

Calculați numărul total de puncte.

- Exemplu: la cele 28 de întrebări din categoria „personalitatea întreprinzătorului” numărul total de puncte corespunzător răspunsurilor este de 110.

Determinați punctajul mediu pentru fiecare categorie de întrebări prin împărțirea numărului total de puncte la numărul de întrebări aferent categoriei respective.

- Conform exemplului de mai sus împărțiți numărul total de puncte de 110 la numărul de întrebări (28) și obțineți punctajul mediu pentru categoria respectivă de întrebări și anume valoarea de 3,93.

Interpretarea semnificațiilor punctajului mediu se face cu ajutorul tabelului de mai sus.

FIȘA DE LUCRU NR. 3 - OBIECTIVE PERSONALE ȘI OBIECTIVE PROFESIONALE

Stabilirea unor obiective și a unui scop general îți marchează drumul spre succes, dar îți arată și cele mai bune alternative sau necesitatea schimbării lor de-a lungul traseului. Trebuie să-ți revizuiești constant obiectivele în baza unor reguli. Mulți fac acest lucru zilnic și îi ajută să ia decizii mai rapide și mai bune, adaptându-se mediului economic aflat într-o continuă transformare. Îți ia doar câteva minute pentru a completa această foaie de lucru, care te va ajuta în stabilirea și remodelarea obiectivelor tale.

1. Cel mai important motiv (pentru mine) pentru care vreau să lansez afacerea este:

.....

2. Ce îmi place cel mai mult în faptul că sunt ocupat pe cont propriu este că:

.....

3. Peste 5 ani, îmi doresc ca afacerea mea să:

.....

.....

4. Când mă uit înapoi cu 5 ani, cariera mea a fost:

.....

.....

5. Situația mea financiară până astăzi este:

.....

.....

6. Cea mai importantă parte a afacerii mele este/va fi:

.....

.....

7. Domeniul afacerii mele în care excelez este:

.....

.....

FIȘA DE LUCRU NR. 4 - PUNCTE TARI ȘI PUNCTE SLABE PERSONALE

Tabelul de mai jos te va ajuta în identificarea punctelor tale slabe și tari și îți va da o idee mai bună în privința momentului oportun de a deveni întreprinzător. Verifică fiecare dintre abilitățile/competențele listate mai jos și întreabă-te dacă deții o parte dintre ele sau pe toate. Dă câte un scor fiecărei abilități încercuind cel mai potrivit număr, folosind o scală de la 1 la 5, unde 1 înseamnă "scăzut", 2 se situează "între scăzut și mediu", 4 "între mediu și ridicat" și 5 înseamnă "ridicat".

Abilități/competențe	Rating				
	Scăzut	Mediu			Ridicat
Vânzări					
Stabilirea prețurilor	1	2	3	4	5
Cumpărare	1	2	3	4	5
Planificarea vânzărilor	1	2	3	4	5
Negociere	1	2	3	4	5
Vânzare directă la cumpărători	1	2	3	4	5
Evaluarea relației cu clienții	1	2	3	4	5
Managementul vânzărilor	1	2	3	4	5
Urmărirea concurenților	1	2	3	4	5

Marketing					
Promovare/publicitate/relații publice	1	2	3	4	5
Planificarea anuală de marketing	1	2	3	4	5
Planificarea media	1	2	3	4	5
Publicarea de articole etc.	1	2	3	4	5
Strategii de marketing	1	2	3	4	5
Distribuția canalelor de vânzare	1	2	3	4	5
Stabilirea prețurilor	1	2	3	4	5
Împachetare	1	2	3	4	5
Planificarea financiară					
Planificarea Cash-flow-ului	1	2	3	4	5
Gestiunea financiară lunară	1	2	3	4	5
Relațiile cu banca	1	2	3	4	5
Managementul liniilor de credit	1	2	3	4	5
Contabilitate					
Gestiunea contabilă	1	2	3	4	5
Emiterea de facturi, plăți, încasări	1	2	3	4	5
Declarații lunare/bilanțuri	1	2	3	4	5
Pregătirea taxelor lunare/semestriale/anuale	1	2	3	4	5
Administrativ					
Programarea și administrarea afacerii	1	2	3	4	5
Administrarea salariilor	1	2	3	4	5
Beneficii manageriale	1	2	3	4	5
Managementul resurselor umane					
Selecția și angajarea personalului	1	2	3	4	5
Delegarea sarcinilor și urmărirea lor	1	2	3	4	5
Motivarea angajaților	1	2	3	4	5
Abilități de management general	1	2	3	4	5
Abilități personale pentru afaceri					
Abilități oratorice	1	2	3	4	5
Abilități în comunicarea scrisă	1	2	3	4	5
Abilități de utilizare a calculatorului	1	2	3	4	5

Competențe de procesare	1	2	3	4	5
Experiență cu faxul, e-mail-ul	1	2	3	4	5
Abilități de organizare	1	2	3	4	5
Intangibile					
Abilități de lucru în condiții grele, timp îndelungat, stres	1	2	3	4	5
Abilități de management al riscului	1	2	3	4	5
Suportul familiei	1	2	3	4	5
Abilitatea de a accepta eșecul	1	2	3	4	5
Abilități de a lucra singur	1	2	3	4	5
Abilități de a lucra în echipă și de a manageria pe alții	1	2	3	4	5
Total					

După ce ai terminat de notat toate numerele, adună totalul apoi aplică următoarea scară:

- Dacă totalul este sub 20 de puncte, ar trebui să reconsideri dacă ideea de a avea o afacere este bună pentru tine. Fii atent!
- Dacă totalul se situează între 20-25 puncte, ești aproape gata, dar trebuie să-ți concentrezi timpul asupra îmbunătățirii unor puncte slabe. Nu lansa încă afacerea.
- Dacă totalul însumează peste 25 de puncte, ești pregătit să inițiezi afacerea ta. Succes!

Etapa 2 - Identificarea surselor de idei de afaceri și a oportunităților

În primă fază, există o idee. Pentru o idee bună, ai nevoie de originalitate și creativitate.

Dacă ideea trece de toate etapele procesului antreprenorial, aveți șanse foarte mari de reușită în a o pune în practică.

O idee bună nu e suficientă! Toate ideile sunt bune, însă peste jumătate din afacerile nou înființate dau greș în primele 2 ani de viață.

Există două mari categorii de **surse de idei noi de afaceri**:

1. **Tendențele macroeconomice de evoluție.** Numeroase idei de afaceri se pot desprinde din evaluarea tendințelor macroeconomice de evoluție. Cele mai importante tendințe sunt: demografice, sociale, tehnologice și de afaceri.
2. **Conjunctura microeconomică.** Numeroase surse de idei de afaceri apar și la nivel microeconomic. Activitatea anterioară a întreprinzătorului potențial, precum și alte aspecte legate de micromediu sunt surse viabile de idei de afaceri. Iată câteva dintre acestea: experiența precedentă în muncă, hobby-uri și vocații, contacte sociale, constatări personale, cercetări proprii deliberate, instituții de cercetare, internet.





Oportunitatea, în sens antreprenorial, este o idee care poate fi transformată într-o afacere. Ea are calitatea de a fi atractivă, durabilă, de actualitate și se are în vedere un produs sau serviciu care creează sau adaugă valoare cumpărătorului sau utilizatorului final. Practic, acțiunea de elaborare a planului de afaceri și analiza fezabilității sale, are menirea de a transforma ideea de afaceri în oportunitate.

Spre deosebire de idee, oportunitatea reprezintă acea șansă de a rezolva o problemă, o necesitate identificată de piață, în cazul antreprenoriatului. Pe scurt, oportunitate de afaceri = cererea de piață nesatisfăcută.

Oportunitatea poate fi definită drept un set de circumstanțe care creează o nevoie în rândul populației, devenind astfel favorabile unei anume idei.

Oportunitatea de afaceri trebuie să anticipeze cât mai bine cererea de piață. Într-o afacere este o distincție clară între consum și cerere. În timp ce consumul este definit de veriga finală care folosește și beneficiază de valoarea adăugată a produsului, cererea este definită prin numărul de clienți direcți ai unei afaceri. Într-un lanț comercial, circulația produselor/serviciilor are loc în următoarea ordine:

Producător/furnizor servicii → comerciant en-gros → comerciant en-detail → consumator

Fiecare din verigile lanțului poate funcționa ca furnizor/client, cu excepția verigilor de la cele două capete. Producătorul/furnizorul de servicii este numai furnizor, iar consumatorul final - numai beneficiar.

În momentul în care există cerere pentru un anumit produs/serviciu și nu există o ofertă corespundătoare, apare oportunitatea de afaceri, care caută să furnizeze cât mai rapid cererea nesatisfăcută pentru un produs/serviciu.

Principalii factori care determină cererea de piață sunt: puterea de cumpărare, obișnuința de cumpărare, moda, tehnologiile noi.

Oportunitățile sunt existente peste tot în jurul nostru: un amplasament favorabil sau inedit, un produs insuficient de exploatat, nevoie nesatisfăcută momentan, legislația comunitară sau națională în vigoare, un eveniment neașteptat, schimbări în industrie sau în structura pieței, evoluții demografice, modificări ale unor concepții în rândul societății civile, evoluția cunoștințelor și a tehnologiilor... etc.



Idee ≠ oportunitate

Ideea poate fi generată de oportunități, dar o idee nu poate genera o oportunitate.

Oportunitatea există atât timp cât există și o piață, adică o necesitate sau o problemă pentru care există cerere pe piață din partea consumatorilor.

Este recomandabil ca o oportunitate să îndeplinească câteva condiții:

- Există o piață reală pentru business-ul tău?
- Această piață este destul de extinsă?
- Piața este marcată suficient de existența unei nevoi pentru produsul/serviciul pe care vrei să-l promovezi?
- Există distribuitorii care să plaseze produsul pe piață?
- Dar tehnologia necesară?
- Care este poziția competitorilor?
- Dar condițiile economice sunt favorabile inițierii afacerii?
- Legislația nu împiedică în vreun fel desfășurarea activității?

Etapa 3 - Dezvoltarea ideii

Conceptul de business reprezintă produsul, serviciul sau chiar procesul în sine, perceput în termeni de soluție care este dezirabil a satisface nevoilor identificate pe piață – materializarea oportunității. Acest concept trebuie gândit în detaliu.

După identificarea și evaluarea oportunităților de afaceri, următorul pas al întreprinzătorului este să-și planifice lansarea în afaceri. Dacă în etapa anterioară se pune problema continuării sau renunțării la ideea de afacere, acum se pune problema lansării propriu-zise în afaceri.

Conceptul de business = oportunitate

Conceptul de business se impune a fi gândit ținând cont de câteva criterii:

- unicitatea serviciului/produsului
- variabile strategice: preț, promovare, distribuție, amplasare
- consistență internă
- fezabilitate
- sustenabilitate

Întreprinzătorul are două metode principale de intrare în afaceri:

1. inițierea unei afaceri proprii
2. cumpărarea (cesionarea) unei afaceri existente
3. concesiunea (franciza)

Ce cunoștințe/experiență am în activitatea noii mele afaceri?

Cine este utilizatorul produselor/serviciilor mele?

Cine este clientul pentru produsele/serviciile mele?

Unde este locația adecvată pentru afacerea mea?

Care este trendul pieței în care voi activa?

Cine sunt furnizorii mei?

Ce preț este dispus clientul să plătească?

Cum ajung la client?

Cât de necesare sunt produsele/serviciile mele?

Cine sunt concurenții mei?

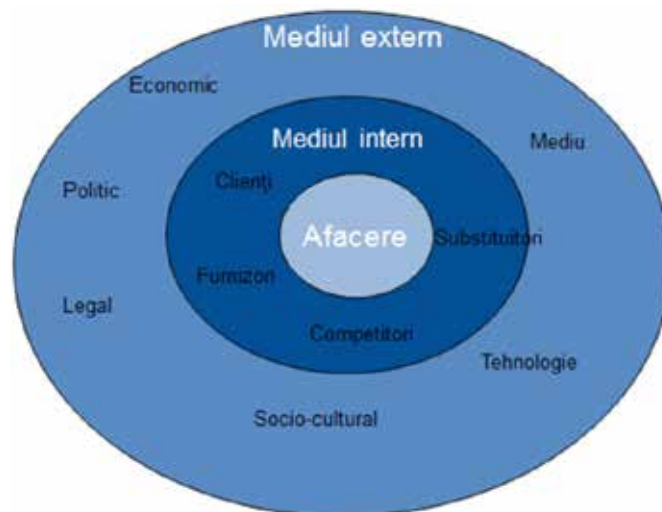
De ce clientul va cumpăra de la mine?

Care este necesarul de capital?

Care este forma juridică cea mai potrivită pentru mine?

Ce riscuri am identificat?

Pentru a răspunde tuturor acestor întrebări, trebuie analizate în detaliu: mediul intern și mediul extern.



Mediul intern sau mediul concurențial se referă la factori care afectează în mod direct activitatea firmei și cuprinde:

1. **Concurenții** actuali și potențiali (noii intrați) din cadrul sectorului industrial strategic cu care întreprinderea poate fi în relații de rivalitate sau de colaborare.

Orice afacere poate fi remodelată în timp util acordând atenție competitorilor, astfel încât rezultatul final să fie cel optim în condițiile reale de piață. La nivelul oricărei piețe operează trei categorii de concurenți:

- Competitori primari – operează în aceeași ramură și areal geografic cu compania vizată și afectează compania în mod direct;



- Competitori secundari – nu afectează firma decât într-un mod direct, dar sunt de luat în considerare;
- Competitori potențiali – care sunt pasibili de a intra pe piața de la nivel local sau regional.

2. **Clienții** cu care întreprinderea este în relații comerciale.

Compania trebuie să-și traseze niște nișe de piață – segmente de piață, cărora să li se adreseze.

3. **Furnizorii** cu care firma este în relații comerciale de forță, de integrare sau de parteneriat.

Furnizorii sunt reprezentați de diverși agenți economici care asigură resursele necesare de materii, materiale, echipamente, servicii, informații și forță de muncă pentru un alt agent economic.

4. **Produsele de substituție**, ce pot îmbrăca numeroase forme (produse/servicii înlocuitoare, care suplinesc în totalitate sau parțial produsul/serviciul oferit de compania ta).

Macro-mediul este desemnat de forțele societale cu rază mare de acțiune, care afectează toți participanții la micro-mediul companiei. Componentele mediului extern sunt folosite în ANALIZA PEST:

- a. **Factorii politico-legali** sunt cei care formează mediul politic - juridic - administrativ extern al organizației. Ei provin din întreg sistemul de relații stabilit între puterea politică, administrația locală / regională / națională și lumea afacerilor, în special în domeniul legislației și reglementărilor legale.

Mediul politico-legal	Nivel ridicat	Nivel relativ ridicat	Nivel mediu	Nivel relativ scăzut	Nivel scăzut
Stabilitatea climatului politic intern					
Atitudinea guvernului față de mediul de afaceri					
Partidul politic de guvernământ					
Modul de organizare a instituțiilor implicate					
Gradul de descentralizare					
Politica economică promovată					
Implicarea statului în economie					
Implicarea statului în social					
Echilibrul puterilor în stat					
Integrarea în Uniunea Europeană					
Acordurile cu statele vecine					
Industria privatizată					
Politica fiscală					
Legislația IMM-urilor					
Politica monetară și valutară					
Politica bugetară					
Legislația muncii					
Reglementarea concurenței					

- b. **Factorii economici** sunt cei care formează mediul economic în care operează organizația: rata creșterii economice, soldul contului curent, datoria externă, dependența de exporturi, inflația, rata dobânzii, raporturile dintre economii și investiții, externe și PIB etc.

Mediul economic	Nivel ridicat	Nivel relativ ridicat	Nivel mediu	Nivel relativ scăzut	Nivel scăzut
Nivelul de dezvoltare a industriei					
Situația financiară a ramurii					
Gradul de ocupare al forței de muncă					
Structura pe ramuri					

Tendința indicilor bursieri					
Rata inflației					
Rata dobânzii					
Rata șomajului					
Rata deprecierei monetare					
Deficitul bugetar					
Balanța comercială					
Rata de creștere a PIB					
Puterea de consum a populației					
Politica de creditare					
Recesiunea					
Politica fiscală					
Încrederea populației în starea economiei					

- c. **Factorii socio-culturali** sunt cei care formează acel mediu specific (mediul demo-psiho-lingvistic, mediul socio-cultural) constituit din modele de comportament individuale și de grup care reflectă atitudini, valori și obiceiuri. Mediul socio-cultural este cel mai greu de descris și cuantificat deoarece reflectă atitudini, valori, credințe, obiceiuri, tradiții, norme deprinse în sânul familiei și în cursul vieții. Factorul uman se regăsește în mai multe ipostaze: personal angajat, client și consumator, furnizor etc.

Mediul socio-cultural	Nivel ridicat	Nivel relativ ridicat	Nivel mediu	Nivel relativ scăzut	Nivel scăzut
Nivel educațional					
Atitudinea mediului de afaceri față de TIC					
Atitudinea populației față de calitate					
Stilul de viață					
Indicatorii demografici					
Migrarea și emigrarea					
Atitudinea față de rețelele de socializare					
Atitudinea față de consultanța de specialitate					

- d. **Factorii tehnologici**, în sensul larg al noțiunii, formează acea competență a macro-mediului reprezentată de un set de procese prin care o combinație oarecare de resurse sunt transformate în produse ale acestuia. Mediul tehnologic este constituit din totalitatea elementelor ce reflectă starea actuală a cunoștințelor tehnice și tehnologice.

Mediul tehnologic	Nivel ridicat	Nivel relativ ridicat	Nivel mediu	Nivel relativ scăzut	Nivel scăzut
Numărul de brevete și licențe					
Nivelul calitativ al acestora					
Ritmul de acumulare a cunoștințelor tehnice					
Nivelul tehnic al echipamentelor					
Calitatea tehnologiilor					
Viteza de transfer a tehnologiilor					
Rata de înnoire a tehnologiilor					
Cheltuielile alocate societății informaționale					
Calitatea infrastructurii					
Telecomunicațiile					
Dotarea cu tehnică de calcul					
Starea echipamentelor					
Utilizarea mijloacelor fixe					
Gradul de înzestrare tehnică a muncii					

ANALIZA SWOT este o altă metodă de evaluare și planificare a afacerii. În procesul de elaborare al Analizei SWOT se țin cont de anumite linii de control. Abia după determinarea acestor linii de control se începe elaborarea propriu zisă a analizei.

PUNCTE TARI	PUNCTELE SLABE
Descriu atributele pozitive, tangibile și intangibile care țin de companie: spațiu, echipamente, personal, resurse financiare, drepturi de autor, reputația, experiența etc. Punctele forte captează aspectele interne pozitive și adaugă valoare sau oferă un avantaj în fața organizațiilor concurente.	Sunt factori care sunt aflați sub controlul firmei și care împiedică obținerea sau menținerea unui nivel de calitate competitiv. Pentru a le putea identifica mai ușor puteți răspunde la întrebarea „Ce zone trebuie îmbunătățite?” Punctele slabe pot include: lipsa de experiență, resursele limitate, lipsa de acces la tehnologie sau capacitate, portofoliu de produse limitate, concurența, starea economică etc.
OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
Evaluează factorii atractivi externi care reprezintă elemente de care societatea poate beneficia. Oportunitățile pot fi rezultatul creșterii pieței, schimbului în stilul de viață, rezolvarea problemelor asociate cu situații curente, o percepție pozitivă asupra organizației voastre din partea sectorului neguvernamental, legislație favorabilă, existența surselor externe de finanțare etc. Dacă este relevant, plasați perioade de timp în jurul oportunităților.	Ce factori reprezintă potențiale amenințări pentru voi? Amenințările includ factori în afara controlului vostru care ar putea să vă pună strategia de dezvoltare și chiar și afacerea într-o poziție de risc. Aceștia sunt factori externi - nu aveți niciun control asupra lor, dar pe care-i puteți anticipa dacă aveți un plan de urgență care să se ocupe de prevenirea și rezolvarea acestor probleme. O amenințare este o provocare creată de o tendință nefavorabilă. Concurența, organizațiile care își desfășoară activitatea în același domeniu – existente sau potențiale – sunt mereu o amenințare. Alte amenințări ar putea include creșterea intolerabilă a prețurilor de către furnizori, reglementări guvernamentale, căderi economice, efect negativ al media, retragerea de pe piață a unui finanțator extern etc. Ce situații ar putea să amenințe eforturile voastre?

Poziția strategică pe piață:

ÎNȚELEGEREA NATURII MEDIULUI EXTERN

ANALIZA MEDIULUI EXTERN

ANALIZA MEDIULUI CONCURRENTIAL

IDENTIFICAREA OPORTUNITĂȚILOR ȘI A AMENINȚĂRILOR CHEIE

POZIȚIA STRATEGICĂ

- distribuția: modalitățile de a plasa produsul/serviciul pe piață, amplasament
- materiile prime: alegerea și negocierea cu furnizorii
- resursele financiare
- patente, licențe, alte forme legale de protecție a produsului sau a afacerii
- capital social - crearea și menținerea unui bun „social networks”: capital financiar și capital uman

Resursele variază de la o afacere la alta, dintr-un moment de timp într-altul.

- Resurse financiare
- Resurse umane
- Resurse tehnologice
- Resurse materiale
- Resurse științifice
- Resurse educaționale
- Resurse de autoritate și putere
- Resurse de timp

Etapa 4 - Determinarea resurselor necesare

Resursele cuprind ansamblul de necesități pentru materializarea ideii de afaceri:

- „people”: staff-ul tehnic, de vânzări și marketing, management, angajați



2. OPORTUNITĂȚI DE FINANȚARE

2.1 Surse de finanțare

Odată identificate resursele necesare, antreprenorul trebuie să le găsească efectiv. Cum poate atrage el aceste resurse fără de care afacerea sa nu poate prinde contur?

Accentul trebuie să cadă pe:

- capitalul de lucru – o resursă necesară permanent și pe termen lung;
- capitalul financiar disponibil.

Cât costă inițierea/dezvoltarea afacerii?

Care este valoarea de care dispui?

De cât mai ai nevoie?

Când este momentul potrivit?

De unde vei obține capitalul necesar?

Cum vei obține capitalul necesar?

Ce garanții dispui pentru un eventual credit?

Care sunt condițiile și regulile finanțatorului?

Ce capital social ai?

În momentul înființării unei firme, cel mai bun lucru posibil este startul prin forțe proprii. De aceea, este recomandat un început, posibil mai modest, dar care să fie continuat printr-o dezvoltare susținută a activității firmei.

Surse interne:

- » **Capital propriu** – surse proprii atrase
- » **"3F" ("family, friends and fools")** – familia, prietenii și proștii

Surse externe:

- » **Business angels**

Business angels sunt acei dezvoltatori sau investitori care cred în afacerea ta, o finanțează afaceri noi, care se pot implica sau nu în administrarea ei, dar care percep o cotă parte din veniturile înregistrate, pe o anumită perioadă de timp.

- » **Capital de risc**

Prin sistemul fondurilor de capital de risc, întreprinzătorul primește un partener în afacere, care aduce o sumă importantă de bani ca aport la capitalul social al societății. În general, fondul dorește să fie acționar minoritar la societate și să-și retragă participarea în aproximativ cinci ani.

Acest tip de asociere cu un fond de capital de risc prezintă un mare inconvenient: întreprinzătorul trebuie să participe cu o sumă mai mare decât a fondului, pentru ca fondul să-și păstreze poziția de acționar minoritar.



În afară de acest lucru, în România, fondurile de capital de risc nu sunt destinate în special IMM-urilor, ci mai ales firmelor mari care doresc o infuzie de capital pentru o anumită perioadă. Evident, există posibilitatea ca un fond de risc să dorească să fie partener și cu o firmă nou-înființată.

În cazul în care un întreprinzător convinge un fond de capital de risc să i se alăture într-o afacere, atunci firma respectivă are trei mari avantaje:

1. Primește o infuzie de capital pe o perioadă îndelungată, timp în care nu trebuie să plătească dobânzi
2. Această infuzie de capital nu figurează în evidențele firmei ca datorii ci ca surse financiare proprii (este aport la capitalul social)
3. Odată cu banii, fondul aduce și specialiștii săi care vor asista întreprinzătorul la managementul firmei.

» Credite bancare

Pentru firmele nou înființate, băncile sunt reticente în a acorda credite. Banca are nevoie de siguranța că va primi înapoi banii acordați drept credit, și firmele nou-înființate nu oferă această garanție, din diferite motive (nu au istoric, nu au experiență, nu au foarte multe elemente care să facă din aceste firme elemente stabile în cadrul economiei).

Cu toate acestea (sau poate tocmai din acest motiv) prezentarea unei firme nou-înființate la o bancă trebuie să se facă astfel încât firma să fie pusă în cea mai bună lumină posibilă în fața băncii.

Pregătirea pentru accesarea unui credit bancar:

1. Informarea aspra liniilor de finanțare existente la instituțiile financiare (bănci, agenții de microcredite, organizații non-guvernamentale, etc.)
2. Alegerea instituției și liniei de credit în funcție de condițiile de finanțare
3. Elaborarea planului de afaceri, eventual prin apelarea la servicii de consultanță
4. Pregătirea documentelor solicitate la bancă
5. Evaluarea corectă a garanțiilor disponibile.

De foarte multe ori, la prezentarea firmei în fața băncii, întreprinzătorii fac foarte multe greșeli, unele ușor de evitat. O scurtă listă a acestor greșeli este următoarea:

1. Supradimensionarea creditului față de necesitățile afacerii
2. Supradimensionarea creditului față de posibilitățile firmei
3. Lipsa documentației necesare pentru acordarea creditului
4. Lipsa garanțiilor necesare pentru acordarea creditului

Evident, pentru obținerea de la bancă a unei finanțări, întreprinzătorul trebuie să ofere băncii anumite garanții reale pentru rambursarea creditului.

Garanțiile reale sunt reprezentate de imobilele, echipamentele, automobilele pe care întreprinzătorul sau firma sa le au în posesie și pe care sunt dispuse să le ipotecheze sau gajeze în favoarea băncii în vederea acordării creditului. Pe de altă parte, băncile doresc o garanție cât mai lichidă și exigibilă, pentru că nu doresc să se transforme în agenții imobiliare.

Pentru oferirea altor tipuri de garanții decât cele imobiliare există diverse formule (fonduri de garantare, regarantare, scrisori de garanție din partea altor bănci, etc.).

Cele mai cunoscute sunt fondurile de garantare de credite. Aceste fonduri garantează prin scrisori de garanție firmele care doresc să obțină un credit rambursabil.

În România, există trei fonduri de garantare:

- Fondul Național de Garantare a Creditelor pentru IMM;
- Fondul Român de Garantare a Creditului;
- Fondul de Garantare a Creditului Rural.

» Diverse granturi

Fiind finanțări nerambursabile, există un model foarte clar de documentație care trebuie întocmit.

Documentația astfel realizată intră într-un proces de competiție cu alte documentații ale altor firme nou înființate și cele mai bune proiecte primesc finanțare.

Aceste tipuri de programe suport pentru IMM-uri sunt atât finanțări rambursabile cât și finanțări nerambursabile. Finanțările rambursabile constau în finanțarea anumitor bănci din banii publici, iar banca refinanțează IMM-urile. În acest caz, dobânda este mai scăzută decât dobânda pieței.

Finanțările nerambursabile reprezintă ajutoare financiare, care provin în principal din:

1. Bugetul de stat;
2. Uniunea Europeană;
3. Alte organizații internaționale.



Domeniile de activitate finanțate:

Industrie

☐

- ☐ Industrie prelucrătoare
- ☐ Industrie grea
- ☐ Industrie ușoară
- ☐ Energie și utilități
- ☐ Construcții

Agricultură

☐

- ☐ Ferme vegetale
- ☐ Ferme zootehnice
- ☐ Ferme mixte
- ☐ Ferme familiale
- ☐ Procesare
- ☐ Ferme acvacultură
- ☐ Fond forestier
- ☐ Plăți compensatorii

Sector public

☐

- ☐ Turism
- ☐ Patrimoniu cultural
- ☐ Educație
- ☐ Ocupare
- ☐ Social
- ☐ Sănătate
- ☐ Situații de urgență
- ☐ Transport
- ☐ Mediu & biodiversitate
- ☐ Administrație publică

Servicii

☐

- ☐ Turism
- ☐ Agrement
- ☐ TIC
- ☐ CDI
- ☐ Comerț
- ☐ Medical
- ☐ Formare profesională
- ☐ Servicii diverse

Toate companiile pornesc de jos! O afacere se dezvoltă în timp. Nu vă comparați afacerea cu o alta, indiferent cât de mult succes are aceasta.

La început de afacere, un exces de resurse financiare poate afecta dezvoltarea armonioasă a afacerii în timp.

2.2 Fondurile europene nerambursabile

POLITICA DE DEZVOLTARE REGIONALĂ 2014-2020

Politica de coeziune se adresează tuturor regiunilor și orașelor din Uniunea Europeană, sprijinind reducerea disparităților socio-economice prin crearea de locuri de muncă, creșterea economică, dezvoltarea durabilă și îmbunătățirea calității vieții. Politica regională asigură, în special, cadrul de investiții necesar îndeplinirii obiectivelor strategiei Europa 2020 pentru creștere inteligentă, durabilă și favorabilă incluziunii în Uniunea Europeană până în 2020.

În perioada 2014-2020, au fost alocate 351,8 miliarde € – aproximativ o treime din bugetul total al UE – pentru politica de coeziune. Cea mai mare parte a fondurilor de care dispune politica de coeziune sunt orientate către țările și

regiunile europene mai slab dezvoltate, în scopul sprijinirii acestora în vederea recuperării și reducerii decalajelor economice, sociale și teritoriale existente în continuare la nivelul UE.

Există formulate 11 obiective tematice destinate creșterii pentru perioada 2014-2020:

1. Consolidarea cercetării, dezvoltării tehnologice și inovării
2. Îmbunătățirea accesului la tehnologiile informației și comunicațiilor, precum și îmbunătățirea utilizării și calității acestora
3. Sporirea competitivității IMM-urilor
4. Sprijinirea trecerii la o economie cu emisii reduse de carbon
5. Promovarea adaptării la schimbările climatice, precum și a prevenirii și gestionării riscurilor
6. Conservarea și protejarea mediului și promovarea eficienței resurselor
7. Promovarea unui transport durabil și îmbunătățirea infrastructurilor rețelelor
8. Promovarea sustenabilității și calității locurilor de muncă și sprijinirea mobilității lucrătorilor
9. Promovarea incluziunii sociale, combaterea sărăciei și a oricărei forme de discriminare
10. Efectuarea de investiții în domeniul educației, al instruirii și al învățării pe tot parcursul vieții
11. Îmbunătățirea eficienței administrației publice

3 instrumente financiare implementează Politica de coeziune:

A. FONDURILE STRUCTURALE:

1. *Fondul European de Dezvoltare Regională (FEDR)*: urmărește să consolideze coeziunea economică și socială la nivel regional prin investirea în sectoarele care sporesc creșterea, în vederea generării unui grad mai ridicat de competitivitate și a creării de locuri de muncă. Totodată, FEDR finanțează proiectele de cooperare transfrontalieră.

2. *Fondul Social European (FSE)*: investește în oameni, punând accentul pe îmbunătățirea oportunităților în materie de ocupare a forței de muncă și educație. Acesta vizează, de asemenea, sprijinirea persoanelor defavorizate care se confruntă cu riscul de sărăcie sau de excluziune socială.

Programe în România:

» Programul Operațional Competitivitate (POC) – FEDR

POC susține creșterea inteligentă, promovarea economiei bazate pe cunoaștere și inovare, prin investiții în CDI și TIC - 1,33 mld. Euro:

- AP 1 - Cercetare, dezvoltare tehnologică și inovare (CDI) în sprijinul competitivității economice și dezvoltării afacerilor (construcție/modernizare/reabilitare și dotare laboratoare de CDI, realizarea/dezvoltarea de parteneriate public-privat în domeniul CD, înființarea/dezvoltarea de infrastructuri CD în organizații de tip cluster, sprijinirea spin-off-urilor și start-up-urilor inovatoare, acordarea de credite și garanții, dezvoltarea unor rețele de centre CD, atragerea de personal cu competențe avansate din străinătate etc.);
- AP 2 - Tehnologia Informației și Comunicațiilor (TIC) pentru o economie digitală competitivă (dotări și diverse servicii pentru realizarea de aplicații pentru guvernare electronică, e-learning, incluziune digitală, cultură online și e-sănătate, dezvoltarea produselor și serviciilor TIC, a comerțului electronic, extinderea conexiunii în bandă largă și difuzarea rețelilor de mare viteză, precum și sprijinirea adoptării tehnologiilor emergente și a rețelilor pentru economia digitală, asigurarea utilizării tehnologiilor cloud computing și a tehnologiilor de colaborare media sociale, e-guvernare tip 2.0 centrate pe evenimente din viața cetățenilor și întreprinderilor,



promovarea și utilizarea datelor deschise (Open Data) și a bazelor de date de dimensiuni mari (Big Data) pentru analiza și raportarea datelor la nivel național, dezvoltarea de clustere/poli de competitivitate etc.).

» Programul Operațional Capital Umane (POCU) – FSE

POCU susține creșterea economică incluzivă, prin investiții în: ocupare, incluziune și educație:

- AP 1 - Inițiativa locuri de muncă pentru tineri (pentru tineri: informare, consiliere și orientare pentru educație, formare, ocupare, formare profesională, recunoașterea competențelor dobândite în context informal și non-formal, stimulente financiare pentru angajatori, programe de ucenicie și stagii de practică, stimulente pentru înființarea de noi întreprinderi, consiliere și formare în domeniul antreprenoriatului, prime de mobilitate și/sau de instalare etc.);



- AP 2 - Îmbunătățirea situației tinerilor din categoria NEETs (idem, dar pentru grupul țintă tineri 25-26 ani – categoria NEETs);
- AP 3 - Locuri de muncă pentru toți (pentru persoanele aflate în căutarea unui loc de muncă: încurajarea antreprenoriatului, formare profesională, modernizarea SPO, acordarea de stimulente pentru angajatori și angajați, informare, consiliere, mediere și motivare etc.);
- AP 4 - Incluziunea socială și combaterea sărăciei (pentru comunitățile aflate în risc de sărăcie: educație, stimulente pentru ucenicie și stagii, antreprenoriat și economie socială, dezvoltarea serviciilor sociale, precum și a serviciilor comunitare integrate medicale și sociale, acțiuni de facilitare și mediere a relațiilor dintre diverșii actori relevanți, acțiuni de incluziune socială a grupurilor vulnerabile etc.);
- AP 5 - CLLD (pentru persoanele expuse riscului de sărăcie și excluziune socială: apeluri comune POCU/POR (urban) și POCU/PNDR (rural) pentru intervenții integrate, dezvoltarea economiei sociale, introducerea mecanismelor de tip global grant, alături de apelurile de proiecte);
- AP 6 - Educație și competențe (utilizarea ICT în procesul de formare, reducerea și prevenirea abandonului școlar timpuriu și promovarea accesului la învățământul preșcolar, primar și secundar de calitate, îmbunătățirea

calității și a eficienței învățământului terțiar și a accesului la acestea, în special pentru rromi, promovarea accesului egal la învățarea pe tot parcursul vieții).

» Programul Operațional Regional (POR) – FEDR

- AP 1 - Promovarea transferului tehnologic (crearea, modernizarea și extinderea infrastructurilor de inovare și transfer tehnologic, inclusiv dotare);
- AP 2 – Îmbunătățirea competitivității IMM-urilor (construcția/modernizarea/extinderea spațiului de producție/servicii al IMM, inclusiv dotare cu instalații, echipamente, sisteme IT, utilaje, mașini, crearea/modernizare/extinderea incubatoarelor/acceleratoarelor de afaceri, inclusiv dezvoltarea serviciilor aferente);
- AP 3 – Eficiență energetică în clădiri publice (implementarea măsurilor de eficiență energetică a clădirilor publice, inclusiv măsuri de consolidare a acestora);
- AP 4 – Sprijinirea dezvoltării urbane (eficiență energetică a clădirilor rezidențiale, inclusiv măsuri de consolidare a acestora, investiții în iluminatul public, măsuri pentru transport urban (căi de rulare/ piste de bicicliști/achiziție mijloace de transport ecologice/electrice etc.), regenerarea și revitalizarea zonelor urbane (modernizare spații publice, reabilitare clădiri/terenuri abandonate, centre istorice etc.) pentru 7 poli de

creștere, 33 poli de dezvoltare urbană - municipii reședință de județ, 271 centre de dezvoltare zonală - orașe și municipii;

- AP 5 – Conservarea, protecția și valorificarea durabilă a patrimoniului cultural (restaurarea, protecția și valorificarea patrimoniului cultural);
- AP 6 – Îmbunătățirea infrastructurii rutiere de importanță regională și locală (reabilitarea și modernizarea rețelei de drumuri județene care asigura conectivitatea, directă sau indirectă cu rețeaua TEN T, construcția / reabilitarea / modernizarea șoselelor de centură cu statut de drum județean aflate pe traseul drumului județean respectiv);
- AP 7 – Diversificarea economiilor locale prin dezvoltarea durabilă a turismului (valorificarea economică a potențialului turistic balnear, valorificarea economică a potențialului turistic cu specific local, infrastructură turistică publică de agrement);
- AP 8 – Dezvoltarea infrastructurii de sănătate și sociale (construcția de spitale regionale, reabilitarea/modernizarea/dotarea cu echipamente a spitalelor județene de urgență, a infrastructurii de servicii medicale (ambulatorii, unități de primiri urgențe), construirea/reabilitarea/modernizarea/dotarea centrelor comunitare de intervenție integrată, reabilitare/modernizarea/dotarea infrastructurii de servicii sociale fără componentă rezidențială, construcție/reabilitare de locuințe de tip familial, apartamente de tip familial, locuințe protejate etc.);
- AP 9 – Sprijinirea regenerării economice și sociale a comunităților defavorizate din mediul urban (acțiuni integrate - construirea/reabilitare/modernizarea locuințelor sociale, investiții în infrastructura de sănătate, educație și servicii sociale, activități de economie socială, activități de informare, consiliere etc.);
- AP 10 – Dezvoltarea infrastructurii educaționale (construcția/reabilitarea/modernizarea/echiparea infrastructurii educaționale antepreșcolare (creșe), preșcolare (gradinițe) și a celei pentru învățământul general obligatoriu (școli I- VIII), reabilitarea/modernizarea/extinderea/echiparea infrastructurii școlilor profesionale, liceelor tehnologice, dar și a infrastructurii educaționale universitare);
- AP 11 – Îmbunătățirea activității cadastrale (proiect major ANCP - integrarea datelor existente și extinderea înregistrării sistematice în zonele rurale ale României, servicii îmbunătățite de înregistrare cadastrală și Management, Strategie și Tactici.



» Programul Operațional Capacitate Administrativă (POCA) – FSE

- AP 1 - Structuri eficiente la nivelul tuturor palierelor administrative și judiciare (dezvoltarea și implementarea de politici, strategii și de mecanisme de monitorizare și evaluare a acestora, de sisteme și instrumente de management, de mecanisme de consultare și participare a părților interesate în procesul decizional, managementul resurselor umane, dezvoltarea/realizarea de analize/ evaluări/ strategii/ instrumente/mecanisme/proceduri etc., precum și formarea profesională a personalului juridic etc.);
- AP 2 - Administrație publică și sistem judiciar eficace și transparente (eficientizarea gestionării furnizării serviciilor publice, implementarea sistemelor de ghișeu unic, schimburi de experiență și networking între entități publice, îmbunătățirea cadrului legal și operațional, dezvoltarea și implementarea de măsuri privind reducerea corupției, îmbunătățirea sistemului de asistență juridică, a accesului la jurisprudență în mediul on-line etc.).



» Programul Operațional Asistență Tehnică (POAT) – FEDR

POAT vă asigură capacitatea și instrumente necesare pentru o eficientă coordonare, gestionare și control al intervențiilor finanțate din FESI, precum și pentru o implementare eficientă, bine orientată și corectă a POAT, POIM și POC.

AM – Ministerul Fondurilor Europene (MFE)

B. FONDUL DE COEZIUNE

1. *Fondul de Coeziune (FC)*: investește în creștere ecologică și dezvoltare durabilă și îmbunătățește interconectarea în statele membre cu un PIB sub 90% din media UE-27.

Programe în România:

» Programul Infrastructură Mare – FEDR + FC

- AP1 - Dezvoltarea rețelei TEN-T pe teritoriul României (dezvoltarea și modernizarea infrastructurii rutiere (autostrăzi, drumuri naționale, drumuri expres), feroviare și navale pe rețeaua TEN-T);
- AP2 - Creșterea accesibilității regionale prin conectarea la TEN-T (conectarea nodurilor secundare și terțiare la infrastructura TEN-T, a nodurilor multimodale (autostrăzi, drumuri expres, drumuri naționale, infrastructură feroviară prin electrificări și dotare cu material rulant, infrastructură portuară și aeroportuară);
- AP3 - Dezvoltarea unui sistem de transport sigur și prietenos cu mediul (transport intermodal, siguranță rutieră, reducerea impactului asupra mediului, infrastructură modernizată la punctele de frontieră, eficientizarea sistemului de transport);
- AP4 - Protecția mediului și promovarea utilizării eficiente a resurselor (investiții în sectorul apă și apă uzată și investiții în sectorul deșeurilor pentru a îndeplini cerințele acquis-ului de mediu al UE);
- AP 5 - Protejarea și conservarea biodiversității, decontaminarea siturilor poluate istoric și monitorizarea calității aerului;
- AP6 - Promovarea adaptării la schimbările climatice, prevenirea și gestionarea riscurilor (aplicarea unor măsuri orientate spre combaterea riscurilor generate de schimbările climatice (în special inundații și secetă), completate prin proiecte de infrastructură (amenajarea cursurilor râurilor, îndiguiuri etc., investiții pentru reducerea eroziunii costiere pe malul Mării Negre,



dezvoltarea capacității de răspuns în situații de urgență a serviciilor profesionale și voluntare);

- AP7 - Energie sigură și curată pentru o economie cu emisii scăzute de dioxid de carbon (realizarea și modernizarea capacităților de producție a energiei electrice și termice în centrale pe biomasă/biogaz și a energiei termice în centrale geotermale (inclusiv proiecte integrate: producție și transport/distribuție), consolidarea rețelelor de distribuție a energiei electrice, în scopul preluării energiei produse din resurse regenerabile în condiții de siguranță a funcționării SEN, realizarea de centrale electrice de cogenerare de înaltă eficiență, pentru consum propriu, implementarea distribuției inteligente pentru consumatori rezidențiali de energie electrică, monitorizarea consumului de energie la nivelul unor platforme industriale prin contorizare inteligentă etc.);
- AP 8 - Sisteme inteligente și sustenabile de transport al energiei electrice și gazelor naturale (extinderea și consolidarea rețelei electrice de transport în vederea acomodării producției de energie electrică din resurse regenerabile pentru Transelectrica, creșterea flexibilității Sistemului Național de Transport al gazelor naturale pentru Transgaz);
- AP 9 - Dezvoltarea infrastructurii urbane în București - Ilfov (extinderea magistralelor de metrou și modernizarea rețelei existente, achiziționarea de material rulant pentru noile tronsoane de metrou și modernizarea sistemului de transport al energiei termice al mun. București).

Aceste fonduri, împreună cu Fondul european agricol pentru dezvoltare rurală (FEADR) și Fondul european pentru pescuit și afaceri maritime (EMFF/FEPAM), Fondurile structurale și de investiții europene (ESI).

POLITICA AGRICOLĂ COMUNĂ 2014-2020

Instrument de finanțare:

FONDUL EUROPEAN AGRICOL PENTRU DEZVOLTARE RURALĂ (FEADR)

Programe în România:

» Programul Național de Dezvoltare Rurală (PNDR) - FEADR

14 măsuri de dezvoltare rurală -9,363 mld euro (8,015 mld FEADR și 1,347 mld contribuție națională):

- Înfăințarea, extinderea și modernizarea dotărilor la nivel de fermă (clădiri, drumuri de acces, irigații, tehnologii de reducere a poluării și producție de energie din surse regenerabile, facilități de depozitare, comercializare și procesare, inclusiv în contextul lanțurilor scurte etc.);
- Investiții în procesare și comercializare, inclusiv în eficiență energetică, marketing, depozitare, condiționare, adaptare la standarde, etc;
- Sprijin pentru restructurarea fermelor, în special a celor mici, și întinerirea generațiilor de fermieri;
- Gestionarea riscurilor în sectorul agro-alimentar;
- Activități consiliere și formare, realizate inclusiv prin intermediul grupurilor de producători;

- Sprijin pentru realizarea de investiții pentru microîntreprinderi și întreprinderi mici non-agricole în zonele rurale;
- Îmbunătățirea infrastructurii locale (sisteme de alimentare cu apă, canalizare, drumuri locale), infrastructură educațională, medicală și socială;
- Restaurarea și conservarea moștenirii culturale;
- Sprijin pentru strategii generate la nivel local, care asigură abordări integrate pentru dezvoltarea locală;
- Acțiuni de împădurire a terenurilor agricole și neagricole, precum și realizarea perdelelor forestiere pe aceste terenuri;
- Plăți compensatorii fermierilor care își asumă în mod voluntar angajamente de agro-mediu;
- Plăți compensatorii fermierilor care se angajează în mod voluntar să adopte sau să mențină practici și metode specifice agriculturii ecologice;
- Plăți compensatorii fermierilor care se angajează în mod voluntar să continue activitatea în zonele desemnate ca zone care se confruntă cu constrângeri naturale sau cu alte constrângeri specifice.
- Subprogramul dedicat sectorului pomicol - 378,9 mil euro.

AM - Ministerul Agriculturii și Dezvoltării Rurale (MADR)

POLITICA EUROPEANĂ DE PESCUIT 2014-2020

Instrument de finanțare:

FONDUL EUROPEAN PENTRU PESCUIT ȘI AFACERI MARITIME (FEPAM)

Programe în România:

» **Programul Operațional pentru Pescuit și Afaceri Marine (POPAM) – FEPAM**

Principalele obiective ale programului vizează:

- Reducerea impactului pescuitului asupra mediului, inclusiv evitarea și reducerea, în măsura posibilităților, a capturilor nedorite;
- Creșterea competitivității și a viabilității întreprinderilor din domeniul pescuitului, inclusiv a flotei costiere la scară mică și îmbunătățirea siguranței sau a condițiilor de lucru;
- Furnizarea de sprijin privind consolidarea dezvoltării tehnologice și inovării, inclusiv a creșterii eficienței energetice, și a transferului de cunoștințe;
- Sprijinirea consolidării dezvoltării tehnologice, a inovării și a transferului de cunoștințe în acvacultură;
- Sporirea competitivității și a viabilității întreprinderilor





din sectorul acvaculturii, inclusiv îmbunătățirea siguranței sau a condițiilor de lucru, în special ale IMM-urilor;

- Protejarea și refacerea biodiversității acvatice și îmbunătățirea ecosistemelor legate de acvacultură și promovarea unei acvaculturi eficiente din punctul de vedere al utilizării resurselor;
- Promovarea acvaculturii cu un nivel ridicat al protecției mediului înconjurător și promovarea sănătății animalelor, precum și a siguranței și sănătății publice;
- Îmbunătățirea și furnizarea de cunoștințe științifice și îmbunătățirea colectării și gestionării datelor, dar și asigurarea sprijinului pentru monitorizare, control și aplicare, consolidarea capacității instituționale și a eficienței administrației publice, fără creșterea sarcinilor administrative în cadrul PCP;
- Promovarea creșterii economice, a incluziunii sociale și a creării de locuri de muncă și furnizarea de sprijin pentru creșterea șanselor de angajare și a mobilității forței de muncă în cadrul comunităților costiere și interioare, dependente de pescuit și acvacultură, inclusiv diversificarea;
- Îmbunătățirea organizațiilor de piață pentru produsele de pescuit și acvacultură și încurajarea investițiilor în sectoarele de marketing și procesare;
- Dezvoltarea și implementarea Politicii Maritime Integrate.

AM - Ministerul Agriculturii și Dezvoltării Rurale (MADR)

ALTE FINANȚĂRI DE ORIGINE COMUNITARĂ

De exemplu: URBAN, INTER ACT, programe transfrontaliere (IPA RO-SE, HURO etc.), EQUAL, LIFE + etc.

2.3 Fondurile nerambursabile naționale

A. AJUTOARE DE STAT

- HG nr. 807/2014 pentru instituirea unei scheme de ajutor de stat având ca obiectiv stimularea investițiilor cu impact major în economie;
- HG nr. 332/2014 privind instituirea unei scheme de ajutor de stat pentru sprijinirea investițiilor care promovează dezvoltarea regională prin crearea de locuri de muncă;
- HG nr. 797/2012 pentru sprijinirea investițiilor care promovează dezvoltarea regională prin utilizarea tehnologiilor noi și crearea de locuri de muncă;
- ... etc.

Finanțator: Ministerul Finanțelor Publice (MFP)

B. AJUTOARE DE MINIMIS

- Programului pentru stimularea înființării și dezvoltării microîntreprinderilor de către întreprinzătorii debutanți în afaceri – SRL-D;
- Programul de dezvoltare și modernizare a activităților de comercializare a produselor și serviciilor de piață;
- Programul pentru dezvoltarea abilităților antreprenoriale în rândul tinerilor și facilitarea accesului la finanțare – START;
- Programul național multianual pentru susținerea meșteșugurilor și artizanatului;
- Programul național multianual de înființare și dezvoltare de incubatoare tehnologice și de afaceri;
- Programul național multianual pentru dezvoltarea culturii antreprenoriale în rândul femeilor manager din sectorul întreprinderilor mici și mijlocii;

- Programul UNCTAD/EMPRETEC - România pentru sprijinirea dezvoltării întreprinderilor mici și mijlocii;
- Programul destinat modernizării și dezvoltării IMM-urilor;

Finanțator: Agenția pentru Implementarea Proiectelor și Programelor pentru IMM (AIPPIIMM)



2.4 Proiect, cerere de finanțare - o vedere generală

Adesea apare o confuzie între proiect și cererea de finanțare, de aceea trebuie să stabilim, încă de la început, în mod convențional, semnificația fiecăruia dintre ele. Se consideră “proiectul” ca fiind o succesiune de activități, cu un început și un sfârșit bine stabilite în timp, în cadrul căruia se urmăresc anumite obiective și se consumă o anumită cantitate de resurse. Acesta devine “cerere de finanțare” în momentul în care i se dă o anumită formă, când devine un document pe baza căruia se solicită fonduri de la un finanțator sau o linie de finanțare. Cu alte cuvinte propunerea de finanțare este prezentarea proiectului către o instituție sau o persoană care vă poate oferi sprijinul financiar sau material pentru suplinirea lipsei unor resurse necesare.

Planul de proiect (fișă) este documentul intern pe baza căreia se va completa cererea de finanțare.

În primă etapă se realizează un document intern o fișă de proiect sau plan de proiect, care va fi inclus într-o cerere de finanțare, care va fi propus spre finanțare cu toate documentele anexate către finanțator.

CE NU ESTE UN PROIECT?

- Activitatea cotidiană a unei persoane fizice sau organizații;
- Activități anterioare ce sunt repetate în același fel în mod periodic (concursuri, festivaluri, expoziții)
- Activități fără scopuri bine definite sau cu scopuri largi, de durată ce necesită implementarea mai multor activități care, de regulă, nu sunt intercorelate;
- Activități ce pot fi repetate sau transpuse oriunde, în orice moment;
- Activități curente (regulate) organizaționale (ex. ședințe ale personalului organizației).

CE ESTE UN PROIECT?

- Majoritatea proiectelor doresc să atingă un obiectiv cu totul nou (ceea ce în mod normal este indicat prin titlul proiectului). Acest obiectiv deosebește un proiect de o activitate de rutină cu caracter repetitiv
- Majoritatea activităților se pot executa de mai multe ori, în timp ce proiectele se desfășoară o singură dată,



fiind adaptat și ajustat locului și condițiilor existente poate fi repetat în altă locație.

- Un proiect constă într-o înșiruire de activități cu început și sfârșit stabilite, activități ce sunt limitate de timp, resurse și buget, în scopul atingerii obiectivului proiectului.
- Proiectul se realizează în conformitate cu descrierea expusă în propunerea de proiect. Propunerea de proiect este modul formalizat prin care se adresează unui finanțator “rugămintea” de a finanța un plan de activități, cu un scop bine definit, ținând cont de limitările financiare și temporale.

CICLUL DE VIAȚĂ AL UNUI PROIECT

Deoarece proiectele sunt compuse din activități foarte diverse și complexe, organizațiile care implementează aceste proiecte trebuie să le împartă în mai multe etape, astfel încât proiectul să poată fi mai ușor de administrat și controlat. Aceste etape în care este împărțit proiectul formează ciclul de viață al proiectului.

Ciclul de viață al unui proiect este reprezentat de succesiunea de etape (sau faze) prin care proiectul evoluează, fiecare dintre ele conținând un set de activități ce urmează a fi realizate în cadrul proiectului.

La finalul fiecărei faze se analizează performanțele obținute, se ia decizia de continuare sau stopare a proiectului, se identifică eventualele erori și se iau acțiunile corective ce se impun.

2.5 Etapele proiectului

În funcție de domeniul în care este dezvoltat proiectul, etapele pot avea denumiri diverse, însă cel mai des întâlnit model este cel structurat pe următoarele etape:

- **inițierea**
- **planificarea**
- **implementarea**
- **finalizarea**

Bineînțeles că acest model este unul simplificat, atât timp cât unele etape se pot suprapune sau pot interacționa între ele (de ex. etapa de planificare a unui proiect poate duce la identificarea unor proiecte noi, sau implementarea unui proiect poate cuprinde sub-proiecte care, la rândul lor, să conțină toate etapele unui proiect).

Fiecare etapă a unui proiect va avea un element de început, un proces de evoluție și un rezultat. În general, rezultatul unei etape va fi elementul de legătură și respectiv de început pentru etapa următoare. Se recomandă ca între etapele proiectului să fie prevăzute activități de evaluare a etapei precedente, înainte de a trece la faza următoare.

Astfel, de exemplu, pentru etapele ciclului de viață a proiectului din figura de mai jos, rezultatul primei etape (inițierea) va fi un document de inițiere a proiectului, care va deveni punctul de pornire pentru etapa de planificare. Pe baza rezultatului etapei de planificare (planul proiectului) se va realiza implementarea proiectului, rezultatele etapei de implementare devenind obiectul activităților de finalizare (respectiv evaluare).

Acest ciclu de viață a proiectului arată că:

- fiecare etapă a proiectului va avea criterii clare prin care sunt luate deciziile și criterii de evaluare a calității;
- etapele ce formează ciclul sunt legate unele de altele, astfel încât fiecare etapă trebuie întâi să se sfârșească pentru a permite etapei următoare să înceapă.
- finalizarea unei etape a proiectului este, în general, marcată de o analiză atât a rezultatelor-cheie, cât și a performanței proiectului, cu scopul de:
- a determina dacă proiectul poate să treacă la faza următoare, și
- a detecta și corecta erorile identificate (implicând costuri cât mai reduse).

1. INIȚIEREA

Această etapă acoperă identificarea problemelor ce vor fi abordate și analiza modului în care această abordare va fi făcută. Etapa de inițiere poate cuprinde, în funcție de tipul proiectului, anumite activități specifice:

- stabilirea obiectivelor proiectului;
- analiza situației existente și identificarea necesităților;
- prioritizarea necesităților și luarea unei decizii în privința priorităților cărora li se va adresa proiectul;
- definirea ideii principale a proiectului;
- consultarea cu potențialii beneficiari ai proiectului;
- formarea echipei de inițiere a proiectului (cea care va defini proiectul și îl va “schița”)

2. PLANIFICAREA

Etapa de planificare este cea în care proiectul este definit mai clar, în care se hotărăște cine ce face, cu ce resurse, care vor fi activitățile și sarcinile din cadrul proiectului.

Ea poate conține:

- identificarea resurselor necesare (umane, financiare, de timp, materiale) și a resurselor disponibile;
- stabilirea echipei proiectului, a bugetului, a duratei proiectului;
- stabilirea activităților;
- stabilirea metodelor de monitorizare, evaluare și de raportare;
- distribuirea sarcinilor pentru membrii echipei;
- stabilirea formei finale a planului de proiect

3. IMPLEMENTAREA

Această etapă corespunde realizării efective a proiectului, atingerii obiectivelor propuse și obținerii rezultatelor dorite (în măsura în care acest lucru este posibil). Etapa de implementare presupune:

- mobilizarea resurselor (umane, materiale, financiare) pentru fiecare activitate;
- administrarea propriu-zisă a proiectului;
- monitorizarea și evaluarea permanentă a activităților proiectului;
- identificarea problemelor apărute pe parcursul proiectului;



- identificarea soluțiilor necesare pentru contracararea problemelor (managementul riscului);
- re-planificarea activităților - dacă este necesar (controlul schimbărilor)

4. FINALIZAREA

Finalizarea proiectului include câteva activități importante:

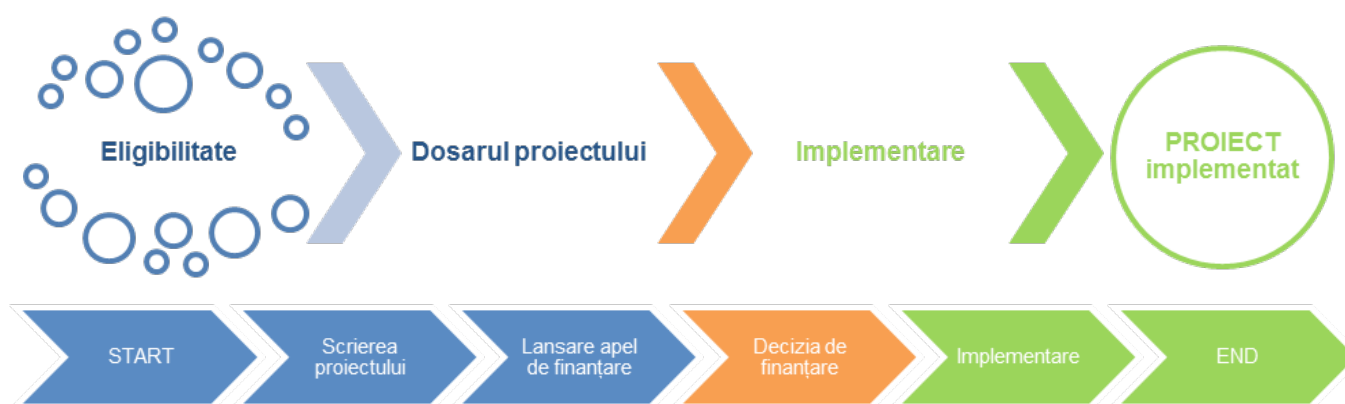
- evaluarea atingerii obiectivelor propuse;
- identificarea necesităților pentru eventuale proiecte viitoare;
- identificarea experiențelor pozitive/opportunităților ce

ar putea fi folosite pentru dezvoltarea de alte proiecte.

2.6 Cum pot accesa finanțări nerambursabile?

Fiind finanțări nerambursabile, există un model foarte clar de documentație care trebuie întocmit și care este livrat de către finanțator în cadrul Ghidului solicitantului.

Principalele etape derulate în accesarea finanțărilor nerambursabile:



1. Stabilirea eligibilității:

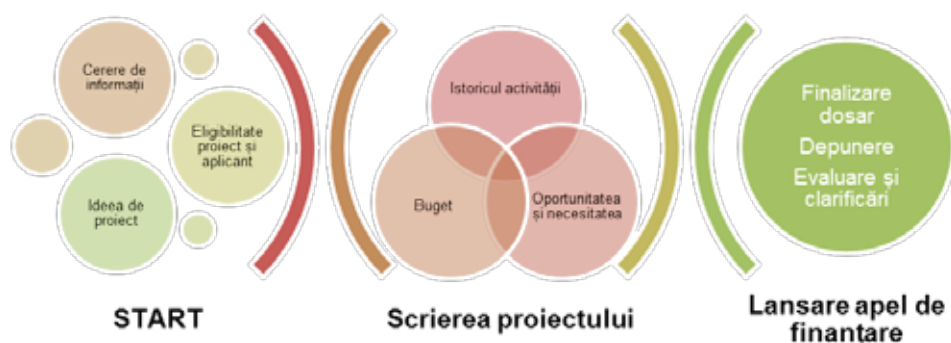
- Stabilirea eligibilității solicitantului;
- Stabilirea eligibilității ideii de proiect și a activităților;
- Realizarea punctajului în baza criteriilor de selecție;
- Evaluarea șanselor de câștig.

2. Pregătirea și depunerea documentației:

- Completarea unei Cereri de informații – baza de lucru pentru completarea documentației;
- Obținerea avizelor și autorizațiilor necesare la dosar (Certificat urbanism, Autorizație/aviz de mediu, Certificat constatator, Certificate fiscale etc.);
- Realizarea documentațiilor tehnico-economice (conform unor modele disponibile în Ghidul solicitantului sau conform legislației în vigoare: Studiu de

fezabilitate/Memoriu justificativ conform HG 28/2008 pentru proiectele care prevăd lucrări de construcții sau construcții-montaj sau Plan de afaceri/Studiu de fezabilitate, Plan de marketing, Analiză Cost-beneficiu/proiecții financiare conform modelelor anexate);

- Completarea Cererii de finanțare;
- Completarea tuturor anexelor Cererii de finanțare;
- Pregătirea celorlalte documente solicitate la dosar (Situatii financiare, CV-uri, Fișele postului etc.);
- Pregătirea dosarului pentru depunere/înregistrare on-line: printare, numerotare, semnare și ștampilare de către reprezentantul legal, opisare, scanare, realizarea copiilor xerox, legare, inscripționare CD;
- Lansarea apelului de proiecte;
- Depunerea fizică a proiectului/înregistrarea on-line.



3. Evaluarea proiectului de către Finanțator:

- Solicitarea de informații suplimentare, documente sau de clarificări;
- Răspunsul la solicitările de clarificări din partea aplicantului.

4. Etapa de pre-contractare și contractare:

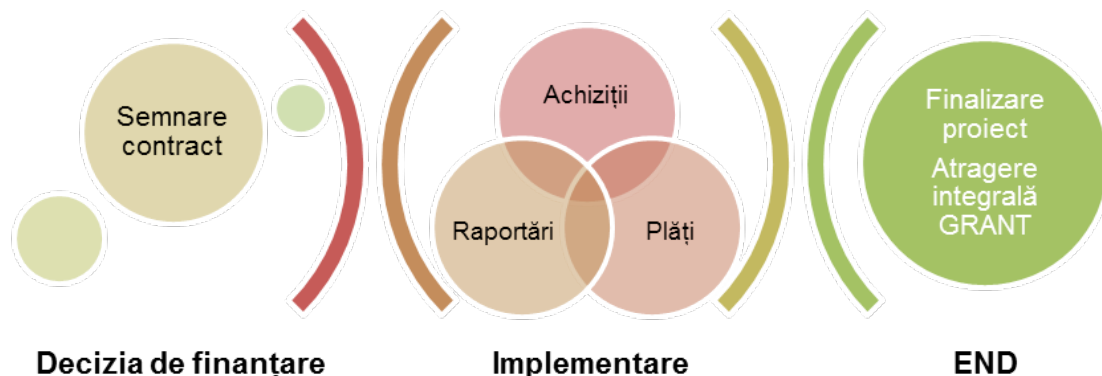
- Completarea dosarului proiectului cu documentele solicitate înainte de semnarea contractului de finanțare;
- Obținerea unui credit bancar sau dovedirea contribuției proprii;
- Actualizarea unor secțiuni din Cererea de finanțare;
- Semnarea contractului de finanțare.

5. Implementarea proiectului:

- Realizarea procedurilor de achiziții publice, conform indicațiilor din Contractul de finanțare pentru

beneficiarii privați sau conform legislației naționale în vigoare în cazul beneficiarilor publici;

- Realizarea activităților de promovare și publicitate a proiectului – activități obligatorii;
- Realizarea activităților proiectului, concomitent cu efectuarea plăților;
- Completarea și depunerea Cererilor de rambursare/ Cererilor de plată și decontarea lor;
- Completarea și transmiterea rapoartelor trimestriale de progres;
- Actualizarea graficelor de implementare a proiectului, transmiterea de notificări, semnarea de acte adiționale;
- Monitorizarea și evaluarea activităților, indicatorilor și bugetului proiectului;
- Recepția finală și raportarea finală a stadiului proiectului.



6. Durabilitatea proiectului

- Transmiterea anuală a unui raport de durabilitate prin care se dovedește menținerea și operarea investiției timp de 3-5 ani de la finalizarea implementării proiectului;
- Menținerea investiției cel puțin în parametrii de la momentul finalizării implementării proiectului.

Criteriile de eligibilitate a solicitantului sunt următoarele: forma de organizare (organizație neguvernamentală, IMM), vechime, profitabilitate, lipsa datoriilor către bugetul de stat. Fiecare criteriu de eligibilitate este eliminatoriu și dacă nu corespunde solicitantul criteriilor atunci demersul este sortit eșecului.

- La fel contează eligibilitatea activităților și cheltuielilor propuse, dacă investiția dorită nu apare pe lista activităților și cheltuielilor eligibile atunci la fel cererea de finanțare nu va primi finanțare.
- Analiza superficială a grilei de evaluare de către solicitant
- Documentația liniilor de finanțare include și grila de evaluare. Este foarte important ca solicitantul să-și evalueze singur sau cu ajutorul unui profesionist ideea de proiect folosind acea grilă de evaluare. Dacă punctajul obținut este foarte mic atunci la fel șansele ca acea idee de proiect să fie finanțată este mică.

2.7 Greșeli în accesarea fondurilor europene

GREȘELI DE REDACTARE ȘI DEPUERE A CERERILOR DE FINANȚARE

- Eligibilitate și condiții administrative
- Nerespectarea condițiilor de eligibilitate și administrative este una dintre greșelile frecvente.

Stabilirea unor obiective eronate

Demararea unui proiect care nu include obiective SMART la fel va fi depunctat și cu șanse minime de finanțare. Un obiectiv SMART este:

- Specific – indică exact ceea ce se dorește a se obține;
- Măsurabil – pot fi cuantificate cantitativ și/sau calitativ;
- Realizabil – pot fi într-adevăr atinse prin implementarea proiectului;
- Relevant – contribuie la impactul vizat prin proiect;
- (definite) în Timp – conține intervalul în care este prevăzut a se realiza

Activități incomplete și necorelate cu obiectivele proiectului

Activitățile nefiind corelate cu obiectivele proiectului dovedesc lipsa unei abordări logice a problemei alese. Planificarea nerealistă a activităților la fel va genera o greșeală în estimarea duratei de implementare a proiectului.



Fundamentare superficială a proiectului

Identificarea problemei și fundamentarea proiectului este tratat în mod superficial. Această greșeală apare în realizarea planului de afaceri, la justificare sau la studiul de fezabilitate. Lipsa detaliilor relevante va genera o argumentare superficială și nerealistă care se va vedea și în bugetul proiectului.

Planificarea eronată a bugetului

Greșelile cele mai frecvente la buget sunt greșeli de aritmetică, nu sunt bine calculate sumele finale pe diferite linii bugetare. La fel o greșeală des întâlnită este legată de utilizarea unor prețuri care sunt umflate sau sunt nerealiste. Greșelile legate de buget sunt direct legate de greșelile care apar la activități și la fundamentarea superficială a proiectului.

GREȘELI LEGATE DE IMPLEMENTARE

Nerespectarea procedurilor de achiziție

Fiecare linie de finanțare impune respectarea procedurilor de achiziție. Achizițiile făcute după reguli modificate nu vor fi recunoscute de finanțator și implicit cheltuielile nu vor fi rambursate.

Schimbarea unor elemente din proiect fără să existe o notificare a finanțatorului.

Orice schimbare operată de solicitant în implementarea proiectului fără o aprobare din partea finanțatorului va aduce suspendarea finanțării. Finanțatorul este deschis să ofere posibilitatea operării unor schimbări dar acestea trebuie mai întâi aprobate după care se pun în practică.

Lista greșelilor ar putea să fie mai lungă, dar ne-am limitat la cele mai frecvente greșeli identificate la finanțările nerambursabile. Fiecare linie de finanțare poate să aibă reguli specifice și cunoașterea acelor reguli va ajuta la implementarea fără probleme a proiectului.

3. PLANUL DE AFACERI (ETAPA 5 - OBTINEREA RESURSELOR)

3.1 Scopul Planului de afaceri

Planul de afaceri trebuie privit ca un instrument viu de conducere a propriei afaceri. Pentru a convinge un finanțator să acorde banii necesari implementării unui proiect, este absolut necesar ca întreprinzătorul să demonstreze că are cunoștințe temeinice, rezultate din studii și analize concrete și temeinice.

Ce este un plan de afaceri?

O afacere trebuie așadar bine pregătită, din timp, exact așa ca atunci când îți construiești o casă; trebuie ca înainte de a te apuca de construcția efectivă, să pui pe hârtie sub forma unui proiect concepția și calculele tale.

Acest proiect este planul de afaceri: proiectul afacerii tale. Și, evident o afacere bună necesită un plan de afaceri bine conceput.

Un plan de afaceri se bazează pe următoarele elemente:

- un întreprinzător (omul de afaceri), care își asumă

conștient anumite riscuri și dorește să obțină un anumit profit

- mai multe activități care consumă resurse și care generează profit (ideea de afacere)
- un mediu în care se desfășoară aceste activități (mediul de afaceri).

De ce este nevoie de un plan de afaceri?

Înainte ca zidurile halei de fabricație sau oricare alte spații ale firmei tale să fie construite, conceptul firmei se naște în mintea oricărui întreprinzător parcurgând câteva etape:

- la început a fost ideea ta de afacere
- apoi din idee s-a născut viziunea ta
- la care pentru a ajunge ai nevoie de o strategie
- și în final pentru a aplica strategia ta ai nevoie de planul afacerii tale.

Iată de ce acest plan reprezintă pe de o parte instrumentul intern prin care tu poți conduce și controla, pentru tine, întregul proces de demarare a firmei tale.





În egală măsură planul de afaceri reprezintă și un instrument extern, fiind și un instrument excelent de comunicare cu mediul economic. Acesta „transmite” tuturor celor din jurul tău, clienți, furnizori, parteneri strategici, finanțatori, acționari, că tu știi cu certitudine ce ai de făcut, iar într-o economie de piață funcțională, partenerii tăi de afaceri serioși apreciază acest lucru și te vor percepe ca pe un actor pertinent al mediului economic.

Care este conținutul unui plan de afaceri?

Nu există două afaceri la fel. Nu există două organizații la fel. Și de asemenea nu există formule magice pentru elaborarea planurilor de afaceri.

Planul de afaceri trebuie să fie un instrument de lucru simplu, sugestiv și pragmatic.

Anumite aspecte tipice este bine să fie atinse în elaborarea planului de afaceri. Prin abordarea acestora, întreprinzătorul demonstrează că are o percepție globală asupra afacerii, că înțelege toate aspectele ei, atât cele tehnice cât și cele financiare sau de resurse umane. Demonstrează mediului exterior (dar și celui interior) că stăpânește situația.

Pentru întocmirea sa e necesară parcurgerea următoarelor **3 etape**:

- a. culegerea informațiilor necesare (prețuri,

concurenți, furnizori, date tehnice, juridice, etc.);

- b. planificarea efectivă a activităților respective – alegerea strategiei potrivite și găsirea căilor de atingere a obiectivelor stabilite;
- c. redactarea planului (etapa de alegere a formei optime de prezentare către destinatar a rezultatului etapei anterioare).

Conținutul planului de afaceri, lungimea și abordarea unui plan de afaceri pleacă de la următorii factori:

- Destinatarul documentului
- Vechimea afacerii
- Specificul obiectului de activitate
- Amploarea investiției dorite

Instituțiile bancare și alți diverși finanțatori au propriile reguli de scriere și susținere a Planului de afaceri, chiar și un template ce trebuie completat conform indicațiilor.

Înainte de a se începe redactarea unui plan de afaceri, este necesar să se identifice atât obiectivul, cât și destinarii acestuia, cele două aspecte fiind strâns corelate. Un plan de afaceri poate avea obiective diferite: atragerea de capital, motivarea personalului, comunicarea viziunii companiei către un partener strategic etc. Fiecare dintre aceștia va citi planul cu un scop distinct și, ca urmare, și gradul de detaliere a anumitor informații, precum și maniera de prezentare trebuie să fie diferită, adaptată la cerințele lor particulare.

STUDIU DE CAZ

- Reflectă asupra ideii tale de afaceri:
 - Ce idei de afaceri ai?
 - Ce stă la baza ideii?
 - Ce te motivează?
 - Ce oportunități ai identificat în comunitate?
 - Care este oportunitatea ta?
- Completarea Fișei de lucru nr. 5 - Lista de control pentru selecția afacerii
- Completarea Fișei de lucru nr. 6 - Plasarea afacerii
- Completarea Fișei de lucru nr. 7 - Piața
- Completarea Fișei de lucru nr. 8 - Lista de control pentru metodele de comunicare
- Completarea Fișei de lucru nr. 9 - Costuri start-up (de înființare)
- Completarea Fișei de lucru nr. 10 - Resursele financiare

Atenție! Acest capitol este cel mai adecvat conceperii unui Plan de afaceri. Puteți concepe un model propriu sau puteți folosi modelele furnizate în prima zi de curs (Capitolul 1).



FIȘA DE LUCRU NR. 5 - LISTA DE CONTROL PENTRU SELECȚIA AFACERII

Următoarele foi de lucru te vor ajuta să alegi ideea de afacere potrivită. Este important să aloci atât timp cât este nevoie pentru a evalua fiecare aspect cât mai atent și în detaliu. Pentru a reuși, urmează pașii următori:

1. Pentru început, trece pe o listă toate ideile tale de afaceri, în ordinea interesului pentru tine. În spațiul gol din partea stângă trece ideile cele mai interesante.
2. Apoi, ia fiecare idee și evaluează-o pe rând. Folosește următorul sistem de calcul:

Rating	0 – Nici unul
	1 – Sub medie
	2 – Mediu
	3 – Peste medie
3. În cele din urmă, adună totalul numerelor. Sunt câteva indicații pentru ca rezultatul să aibă sens și pentru a îngusta lista ta de posibilități de afaceri:
 - elimină orice idee care are un scor mai mic de 10
 - elimină orice idee care nu a atins cel puțin scorul 2 în fiecare categorie
 - elimină orice idee care nu are un scor de minim 3 în categoria "Unicitate"

Câte idei ți-au mai rămas? Dacă răspunsul este "niciuna", atunci tu trebuie să identifici unde este cazul să îmbunătățești și unde este cazul să dezvolti o strategie pentru creșterea de la "1" la "2" sau "3." Dacă răspunsul este "mai mult decât una," ai o dilemă. Dacă răspunsul este "una," există mari șanse ca tocmai să fi găsit afacerea potrivită pentru tine.

CUNOȘTINȚELE TALE LEGATE DE AFACERE

Cât de bine cunoști domeniul de activitate al afacerii? Ai petrecut mult timp documentându-te în plus sau ai cheltuit în vederea învățării afacerii tale? Vrei să apelezi la un partener pentru că nu ai suficiente cunoștințe în lansarea și operarea investiției?

Rating:

- 0 – Nu există cunoștințe solide în legătură cu afacerea
- 1 – Cunoștințe indirecte
- 2 – Cunoștințe limitate
- 3 – Încă mai învăț



EXPERIENȚA TA ÎN DOMENIUL AFACERII

În unele cazuri, poți avea multe cunoștințe despre o afacere, dar nu și experiența, care poate face diferența. Ai mai lucrat în acest tip de afacere înainte? Cât de vastă e experiența ta în domeniul de activitate al afacerii sau în domeniul managementului?

Rating:

- 0 – Nu am experiență
- 1 – Experiență indirectă
- 2 – Experiență limitată
- 3 – Sunt familiar cu afacerea

ABILITĂȚILE TALE

Ignoră dacă este posibil, acele abilități sau competențe care sunt aplicabile tuturor afacerilor, la modul general și încearcă să te concentrezi pe cele care sunt unice idei tale de afaceri. Dacă nu le ai, cât de dificil crezi că va fi să le dobândești și să le și deprinzi?

Rating:

- 0 – Niciuna
- 1 – Competențe limitate
- 2 – Câteva competențe
- 3 – Competențe extinse

UȘURINȚA INTRĂRII PE PIAȚĂ

Gândește-te și la costurile de lansare ale afacerii, dar și la barierele competitive care pot exista pe piața afacerii

tale. De exemplu, o afacere de servicii pe care o poți derula de acasă poate fi mai puțin costisitoare pentru început, dar în alte privințe, lucrurile pot fi mai dificile în livrarea serviciilor tale, la distanță spre exemplu.

Rating:

- 0 – Domeniu aglomerat, foarte greu de pătruns
- 1 – Intrare disponibilă destul de restrânsă
- 2 – Competitori diverși, mici și mari
- 3 – Nu există limite de intrare, indiferent de dimensiunile afacerii

UNICITATE

Unicitatea nu înseamnă neapărat că nimeni altcineva nu va oferi același produs sau serviciu ca al tău; poate însemna că nimeni nu va oferi același produs sau servicii în felul în care tu o faci sau în arealul geografic unde tu îți desfășori activitatea. Trebuie să cauți niște modalități/canale prin care să te distingi de competitorii aflați deja pe piață, care să convingă clienții la întrebarea "De ce eu?"

Rating:

- 0 – Serviciul sau produsul tău este disponibil pe scară largă
- 1 – Câteva sau mai mulți oferă produsul sau serviciul tău
- 2 – Doar unul sau 2
- 3 – Nimeni nu oferă același produs / serviciu / în aceeași manieră

OPORTUNITĂȚI DE FINANȚARE

Idei de afaceri	Cunoștințele legate de afacere	Experiența ta în domeniul afacerii	Abilitățile tale	Ușurința intrării pe piață	Unicitate	Total

FIȘA DE LUCRU NR. 6 - PLASAREA AFACERII

Ține cont de răspunsurile tale în alegerea locației afacerii!

Criterii de analiză și alegere a amplasamentului		Nu este important	Importanță redusă	Importanță medie	Importanță mare	Importanță deosebit de mare
1	Posibilități de angajare de personal cu calificare corespunzătoare					
2	Accesul la materii prime					
3	Distanța față de piețele de desfacere					
4	Puterea de cumpărare în zonă					
5	Servicii tehnice accesibile					
6	Starea căilor rutiere (acces la autostradă)					
7	Comunicații (poștă, telefon, servicii de curierat, internet, etc.)					
8	Alte servicii pentru întreprinderi (bănci, alte instituții financiare)					
9	Aglomerarea de firme similare					
10	Posibilități de reclamă din partea instituțiilor publice					
11	Factori de mediu (climă, topografie etc.)					
12	Condiții speciale pentru clădiri (ex. seismicitate, regim de înălțime)					
13	Compatibilitatea cu planul de urbanism la zonei					
14	Implicații juridice (regim de proprietate, norme și taxe pentru obținerea autorizațiilor de construcție/amenajare)					
15	Acces la alimentarea cu energie electrică					
16	Posibilități de alimentare cu apă					
17	Acces la rețeaua de canalizare, epurarea apelor uzate					
18	Transport public (autobuz, cale ferată)					
19	Aspecte de „imagine” a zonei					
20	Posibilități de dezvoltare în viitor					

FIȘA DE LUCRU NR. 7 - PIAȚA

Nr	Întrebare	Sigur DA	Parțial				Sigur NU
1	Produsele/serviciile oferite de tine, privite din punct de vedere al clientului sunt peste cele ale concurenței?	5	4	3	2	1	
2	Știi ce trebuie să faci ca performanțele produselor/serviciilor tale să se situeze în mod vizibil deasupra celor ale concurenței?	5	4	3	2	1	
3	Ai identificat nișe ale pieței pe care concurența nu le acoperă?	5	4	3	2	1	
4	Ai definit cu claritate segmentul de piață pe care intenționezi în mod strategic să acționezi?	5	4	3	2	1	
5	Oferta ta este adresată unei piețe care are șanse și de viitor?	5	4	3	2	1	
6	Accesul spre piață al produselor/serviciilor tale poate fi în prezent sau viitor îngăduit prin anumite modificări de natură tehnică sau legală?	5	4	3	2	1	
7	Ai analizat grupele de clienți care urmează să constituie principalii tăi beneficiari?	5	4	3	2	1	
8	Ai analizat pe baza unui studiu, cu exactitate care sunt problemele, dorințele și așteptările clienților tăi potențiali?	5	4	3	2	1	
9	Cunoști modalitățile de influențare a comportamentului de cumpărare a clienților tăi (preț, calitate, reclamă, servicii acordate clienților, etc)?	5	4	3	2	1	
10	Esti capabil să realizezi o estimare a cererii pentru produsele și serviciile oferite de tine?	5	4	3	2	1	
11	Cunoști care sunt obiceiurile de consum sau de utilizare ale clienților potențiali în raport cu produsele/serviciile tale?	5	4	3	2	1	
12	Dispui de suficiente cunoștințe despre piață pentru a putea delimita și cuantifica diferite segmente de piață?	5	4	3	2	1	
13	Poți aprecia în ce măsură diferitele segmente de piață prezintă interes din punct de vedere al potențialului pieței și al capacității de absorbție?	5	4	3	2	1	
14	Dintre concurenții tăi îi cunoști pe acei care au cea mai asemănătoare ofertă pentru clienții tăi?	5	4	3	2	1	
15	Cunoști punctele tari și slabe ale concurenților tăi?	5	4	3	2	1	
16	Știi în ce măsură sunt cunoscute de către clienții tăi, produsele și serviciile concurenței?	5	4	3	2	1	
17	Poți aprecia în ce mod va reacționa concurența atunci când vei intra pe piață?	5	4	3	2	1	

	3,60 - 5,00	2,00 - 3,59	Sub 1,99
Piața firmei tale	Șansele de piață ale afacerii tale sunt bune. E momentul, dacă dispui de resursele financiare și dacă bineînțeles te simți în stare, să demarezi propria ta afacere	Piața nu e nici bună dar nu e nici rea. Ea există! De tine depinde cum ai poți valorifica șansele. Nu uita că piața poate fi și stimulată.	Se pare că piața nu-ți este favorabilă. Nu uita că acolo „unde piață nu e, nimic nu e” și nici profit! Poate este bine să-ți reorientezi afacerea către o altă piață

Calculați numărul total de puncte.

- Exemplu: la cele 28 de întrebări din categoria „personalitatea întreprinzătorului” numărul total de puncte corespunzător răspunsurilor este de 110.

Determinați punctajul mediu pentru fiecare categorie de întrebări prin împărțirea numărului total de puncte la numărul de întrebări aferent categoriei respective.

- Conform exemplului de mai sus împărțiți numărul total de puncte de 110 la numărul de întrebări (28) și obțineți punctajul mediu pentru categoria respectivă de întrebări și anume valoarea de 3,93.

Interpretarea semnificațiilor punctajului mediu se face cu ajutorul tabelului de mai sus.

FIȘA DE LUCRU NR. 8 - LISTA DE CONTROL PENTRU METODELE DE COMUNICARE

După cum vei vedea în această listă, există zeci de moduri de a comunica. Acceptă provocarea și ia în considerare modul în care poți folosi oricare dintre aceste instrumente pentru a îmbunătăți relația ta cu angajații, clienții, investitorii și alte părți interesate.



1. MATERIALE SCRISE

Memo

Newsletter

E-mail

Antet

Cărți de vizită

Broșuri/pliante

Fluturași

Afișe

Cărți

Magazine

Sondaje

Instrucțiuni

Manuale de utilizare

Rapoarte financiare

Rapoarte anuale

Grafice și diagrame

Vederi poștale

Postere

Anunțuri în presă/articole

Cataloage

Slogane

Contracte

Parteneriate

Stilul papetăriei

2. ÎNTÂLNIRILE

Față în față/individual

Discuții de grup

Întâlniri la micul dejun

Întâlniri la prânz

Întâlniri la cină

Discursuri

Seminarii

Conferințe

Politica "ușilor deschise"

Teleconferințe

Videoconferințe

Focus grupuri

3. INDIVIDUAL

Îmbrăcămintă	Limbajul trupului	Zâmbet
Intonație	Contact vizual	Expresii faciale

4. TELEFONUL

Căsuța vocală	800 numere
Mesageria vocală de răspuns	900 numere
E-mail instant	Telemarketing

5. TEHNOLOGIA IT

E-Mail	Memorie externă	Site-uri web/Internet
CD-ROM	Multimedia	Intranet
Geographical Information Systems (GIS)	Global Positioning Satellites (GPS)	Camera web
Tehnologii inovative	Simulări virtuale	Programe de redactare
		Back-up

6. FACILITĂȚI

Design/Layout	Culori	Accesibilitate
Firmă luminoasă	Vizibilitate	Flexibilitate

7. DIVERSE

Casete	Confirmare de primire	Simboluri
Filme de prezentare	Întrebări frecvente	Mărci
Premii	Buletinul conducerii	Acțiuni de responsabilitate socială
Bonusuri	Promo în mijloace transport	Arome
Articole în media	Panouri	Povești/povețe
Relații publice	Forța de vânzări	
Spot TV/radio		

Comunicarea, fără îndoială, este o artă. Provocarea constă în a stabili o relație "unu-la-unu". Comunicarea cu potențialii clienți, dar în special cu clienții existenți/partenerii va face diferența între afacerea ta și a competitorilor de pe aceeași piață.



FIȘA DE LUCRU NR. 9 - COSTURI START-UP

Costuri start-up	Actuale	Bugetate
Serviciu de contabilitate		
Promovare și publicitate pentru deschidere		
Design, arhitectură		
Casa		
Decorații		
Utilități		
Echipamente, mobilier		
Taxe estimate		
Alte costuri cu personalul sau de angajare		
Montare și instalare echipamente		
Asigurări		
Costuri legale		
Licențe și drepturi de autor		
Transport		
Consumabile		
Print		
Design pentru materiale		
Amenajări, construcții		
Închirieri spații, echipamente		
Salarii		
Software		
Inventar inițial		
Cheltuieli neprevăzute		
Autovehicule		
Site web		
...		
...		
...		
...		
...		
Total costuri pentru lansare		
Capital de exploatare - sugestii		

FIȘA DE LUCRU NR. 10 - RESURSELE FINANCIARE

Nr	Întrebare	Sigur DA	Parțial				Sigur NU
1	Ai efectuat un calcul cât de cât exact al resurselor financiare care sunt necesare în stadiul de demarare a afacerii tale?	5	4	3	2	1	
2	Dispui de resurse proprii pentru acoperirea măcar parțială a necesarului (economii sau aport în natură: echipamente, construcții sau altele)?	5	4	3	2	1	
3	Există posibilitatea de a obține capital de la rude sau cunoștințe, în condiții avantajoase?	5	4	3	2	1	
4	Dispui de garanții ce urmează a fi oferite unei bănci pentru un eventual credit?	5	4	3	2	1	
5	Capitalul de start de care dispui este suficient pentru perioada în care cheltuielile vor depăși încasările?	5	4	3	2	1	
6	Calculule tale referitoare la veniturile previzionate sunt fundamentate pe baza unor date certe de piață?	5	4	3	2	1	
7	Ai luat în calcul toate cheltuielile posibile?	5	4	3	2	1	

Calculați numărul total de puncte.

Exemplu: la cele 28 de întrebări din categoria „personalitatea întreprinzătorului” numărul total de puncte corespunzător răspunsurilor este de 110.

Determinați punctajul mediu pentru fiecare categorie de întrebări prin împărțirea numărului total de puncte la numărul de întrebări aferent categoriei respective.

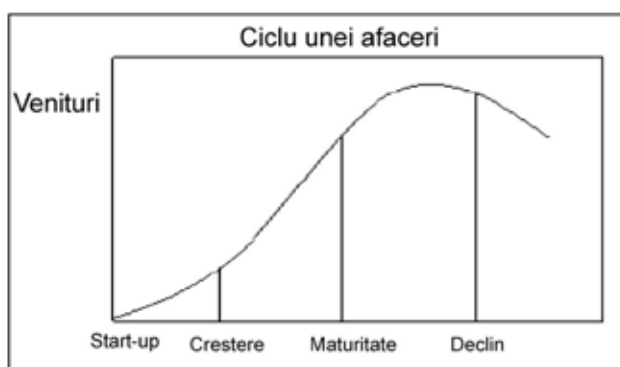
Conform exemplului de mai sus împărțiți numărul total de puncte de 110 la numărul de întrebări (28) și obțineți punctajul mediu pentru categoria respectivă de întrebări și anume valoarea de 3,93.



Interpretarea semnificațiilor punctajului mediu se face cu ajutorul tabelului de mai jos.

	3,80 – 5,00	2,60 – 3,79	1,40 – 1,59	Sub 1,4
Resursele tale financiare	Dacă sunt realiste calculele tale înseamnă că dispui de banii necesari lansării în afaceri. Fii atent să-i cheltuiești de la început cu chibzuința chiar dacă nu-ți lipsesc.	Nu dispui în totalitate de banii necesari. Dar bani se găsesc. Dacă ideile tale sunt bune, dacă piața „merge” atunci și businessul tău va merge	Din punct de vedere financiar nu stai prea bine. Înainte de a te lansa în afaceri fără o asigurare financiară corespunzătoare trebuie să mai reflectezi. Sigur vei lua decizia cea mai potrivită.	Fără să dispui de capitalul necesar este extrem de greu să reușești de la început. Poate după o mică așteptare lucrurile se vor îmbunătăți. Niciodată nu e prea târziu atunci când vrei să mai găsești o altă soluție.

ETAPELE 6 ȘI 7 - REALIZAREA AFACERII ȘI CULEGEREA "ROADEI"



În mod uzual, o afacere presupune următoarele etape:

Start-up – reprezintă faza de început în care întreprinzătorul încearcă să acumuleze suficiente active pentru a porni o afacere. În această perioadă afacerea este expusă puternic falimentului și veniturile sunt reduse. Întreprinzătorul duce lipsă de capital, dar are foarte mult entuziasm.

Creșterea afacerii - în această etapă afacerea crește rapid, ca urmare a penetrării pieței și stabilirii unei poziții pe piață. Numărul de clienți crește și afacerea devine viabilă. Întreprinzătorul devine mult mai abil în conducerea afacerii. În această etapă, lipsa de capital poate limita creșterea, o condiție esențială pentru evoluția afacerii fiind folosirea mai intensă a surselor financiare disponibile.

Maturitate – etapa este caracterizată de stabilitate. Personalul folosit este folosit la capacitate maximă, iar capacitățile manageriale ale întreprinzătorului fac față cu succes derulării afacerii. Este perioada în care se înregistrează profituri bune și apare un capital în exces.

Managerul este în permanență preocupat de creșterea eficienței economice a afacerii.

Declin – este etapa în care întreprinzătorul începe să simtă sfârșitul afacerii. Adesea nu mai face investiții noi, folosind instalațiile și facilitățile curente până la uzarea lor totală. Există de obicei capital în exces, dar piața pe care acționează afacerea începe să limiteze cererea existentă. Adesea presiunea concurențială crește, ceea ce mărește dificultățile de supraviețuire ale afacerii. Și ceea ce este foarte important – nu apar alte obiective ale afacerii.





Ideea unor noi oportunități de afaceri trebuie să fie o preocupare permanentă a întreprinzătorului. În primele 2 faze, toate resursele sunt folosite pentru asigurarea bunului mers al afacerii existente și afacerea duce lipsă de capital, având foarte mult entuziasm.. În schimb, în etapele 3 și 4 când apare un surplus de capital, un întreprinzător precaut începe deja să se gândească la alte obiective ale afacerii, cum ar fi produse/servicii noi, folosirea tehnologiilor de ultimă generație etc. Folosirea resurselor din afacerea curentă, aflată în perioada de expansiune, permite abordarea mult mai ușoară pentru o nouă afacere. Desigur, că și această, nouă afacere va străbate aceleași cicluri, dar decalajul între fazele celor două afaceri (curentă/nouă) permite o implementare mult mai ușoară a noii afaceri pe structura existentă. Un bun manager nu trebuie să ajungă în ultima fază a ciclului afacerii, pentru că s-ar putea ca în această fază să nu posede suficiente resurse pentru grefarea unei afaceri noi.

Procesul antreprenorial se finalizează cu succes numai dacă se aplică un bun management, astfel încât afacerea să crească. Cum se dezvoltă însă o afacere? Numai o productivitate ridicată permite unei companii să crească pe piață.

Productivitatea ține exclusiv de managementul firmei: de felul cum este compania organizată, de modul cum sunt alocate resursele, de cum și ce tehnologie este utilizată.

După demararea afacerii se constată în mod real abateri de la previziunile financiare făcute. Nici un plan de afaceri

nu poate prevedea cu exactitate valorile care vor fi înregistrate în mod real în informațiile financiare de bază. Cele mai frecvente cauze care conduc la modificarea prognozelor făcute în planul de afaceri sunt:

- Supraestimarea vânzărilor în afacere (cea mai frecventă cauză)
- Supradimensionarea pieței
- Concurența mai mare decât cea anticipată
- Cheltuieli mai mari decât cele previzionate – cauze multiple - cost materii prime, materiale, forța de muncă, servicii terți etc.

Este pe deplin admisibil ca o afacere să înregistreze pierderi în perioada de început. Problema este însă de previzionare a perioadei de pierdere, ceea ce permite atragerea unui numerar suplimentar încă din perioada inițială. Abaterile înregistrate față de previziunile făcute în planul de afaceri constituie preocuparea managementului societății, care trebuie să găsească soluții pentru viabilizarea afacerii. Managementul trebuie să fie flexibil și să adapteze în permanență afacerea la diferite situații conjuncturale, uneori imposibil de prevăzut.

Această etapă nu face parte din tematica cursului nostru.

ETAPA 8 - REINVESTIREA

Ultima etapă a procesului antreprenorial presupune găsirea de noi oportunități pe piață și reînceperea ciclului antreprenorial, prezentat anterior.

Exemple de noi oportunități: extinderea unei linii de producție, diversificarea produselor, introducerea unui nou produs pe piață, deschiderea de puncte de lucru sau sucursale în alte locații, inițierea unei afaceri distincte, acordarea de licență pentru un produs, vinderea afacerii, pregătirea afacerii pentru procesul de succesiune etc.

3.2 Conținutul Planului de afaceri

COPERTĂ - TITLU

Alege un titlu potrivit intențiilor tale.

SUMAR/INTENȚII

În multe cazuri, această secțiune, care ar trebui să summarizeze și să evidențieze punctele cheie ale unui Plan de afaceri, are o importanță deosebită. Sumarul reprezintă de fapt un rezumat al Planului de afaceri.

Se recomandă ca sumarizarea să fie realizată cât mai simplu și concis posibil, cu trimitere clară la:

Scopul planului

Destinatar (antreprenor, investitor, instituție bancară etc.)

Intențiile sale (înființare afacere/dezvoltare afacere prin lucrări de construcții și/sau modernizare tehnologică etc.)

Valoarea investiției

Concluziile, fără a intra însă în detalii

Pentru o mai mare acuratețe, sumarul se completează la finalul redactării Planului de afaceri. Nu trebuie să depășească 1 pagină.

1. DESCRIEREA AFACERII

1.1. DATE DE IDENTIFICARE

Denumirea societății

Adresa sediului social

Date de contact (tel, fax, e-mail, site web)

Codul unic de înregistrare

Codul de înregistrare fiscală

Data înregistrării întreprinderii

Obiectul principal de activitate (cod CAEN principal)

Reprezentant legal (nume, prenume, date de contact)



1.2. ISTORIC

Data înființării

Forma juridică de înregistrare (S.R.L., S.A., I.I. etc.)

Principalele realizări (volume producție, certificate, autorizații, nr. angajați, lucrări importante sau clienți relevanți pentru dezvoltarea activității) și evoluția societății pe scurt (pe fiecare an de activitate). Dacă firma este nou înființată se vor menționa calificările, studiile și cursurile urmate de acționari și/sau administrator, experiențele lor relevante în domeniul respectiv de activitate sau în managementul organizațional

Domeniul/piața în care activează/intenționează să activeze (coduri CAEN autorizate)

Natura și structura capitalului social, valoarea capitalului social

Adresa sediului social, a punctelor de lucru, a filialelor, sucursalelor etc. (strict a celor înregistrate)

Intențiile de dezvoltare pe termen scurt (1-3 ani) și mediu (3-5 ani)

1.3. VIZIUNE, MISIUNE, OBIECTIVE

Viziunea societății

Misiunea

Mesajul/sloganul companiei (dacă e cazul)

Logo (dacă e cazul)

Obiectivul general al companiei

Obiectivele specifice (maxim 3 - cantitative)

1.4. DESCRIEREA ACTIVITĂȚII - GAMA DE PRODUSE/ SERVICII

Descrierea în detaliu gamei de produse și/sau servicii și/ sau lucrări (caracteristici tehnice, caracteristici funcționale, dimensiuni, culori, beneficii pentru clienți, certificări etc.)



Clasificarea gamelor de produse și/sau servicii în funcție de ponderea estimată în cifra de afaceri anuală/vânzări. Pentru firmele existente, a se menționa capacitățile/volumele de producție/prestare a serviciilor

Atașați și fotografii pentru exemplificarea modelelor de produse

Pentru firmele nou-înființate, nu se completează această secțiune.

1.5. TEHNOLOGIA ȘI ECHIPAMENTELE UTILIZATE

Descrierea locației de desfășurare a activității, cu utilitățile aferente

Descrierea tehnologiei folosite în cadrul locației/a desfășurării activității economice curente, cât de inovativă este (dacă este cazul)

Menționarea echipamentelor tehnologice, a utilajelor, a echipamentelor IT, mijloacelor de transport etc. deținute de către societate, inclusiv numărul lor, starea lor funcțională și uzura morală

Descrierea fluxului tehnologic actual

Pentru firmele nou înființate, nu se completează această secțiune.

1.6. POLITICA DE APROVIZIONARE

Descrierea modalității de aprovizionare (directă, indirectă, fizic, on-line etc.)

Tabel cu principalii furnizori (denumire, locație, denumire produse/servicii, cantitate, procente din total achiziții)

Frecvența aprovizionării

Criterii de selecție a furnizorilor companiei

Modalitatea de plată

Localizarea pieței de aprovizionare (urban, rural, zone, localități etc.)

Pentru firmele nou înființate, a nu se completa această secțiune.

1.7. CLIENȚII

Segmente de piață-țintă

Listă cu principalii clienți și servicii/proiecte/lucrări efectuate, pe grupe de produse și/sau servicii (denumire, localizare, produse/servicii/lucrări, procente din total vânzări)

Descrierea primilor 3 clienți relevanți pentru vânzările efectuate

Cuantificarea procentuală a segmentelor de piață în activitatea companiei, cât merge la export – dacă e cazul

Pentru firmele nou înființate, a nu se completa această secțiune.

1.8. AVANTAJELE COMPETITIVE

Principalele avantaje competitive ale societății sau ale produselor/serviciilor sale, în raport cu concurența





Pentru firmele nou înființate, a nu se completa această secțiune.

2. DESCRIEREA INVESTIȚIEI

2.1. PRODUSELE ȘI/SAU SERVICIILE NOI

Prezentarea pe scurt a domeniului de activitate (ex: turism, industria constructoare de mașini, tâmplărie etc.) în cadrul căruia se va realiza investiția/se va înființa firma

Menționarea categoriilor/gamei de produse și/sau servicii și/sau lucrări noi sau existente, vizate prin investiție și descrierea fiecărui produs/serviciu rezultat (caracteristici tehnice, caracteristici funcționale, dimensiuni, culori, beneficii pentru clienți, certificări etc.)

Clasificarea gamelor de produse și/sau servicii funcție de ponderea estimată în cifra de afaceri anuală/vânzări

Menționarea capacităților/volumelor de producție/prestare a serviciilor

Politica în domeniul calității

2.2. DESCRIEREA INVESTIȚIEI PROPUSE

Descrieți oportunitatea

Locația noii afaceri/a investiției propuse

Descrierea terenului și a localității, accesibilitate (doar dacă investiția presupune lucrări de construcții). Puteți atașa planșe sau fotografii

Descrierea construcției (dacă e cazul) (bilanț teritorial, suprafețe, regimul construcției, funcțiuni etc.) – Plan tehnic (Studiu de fezabilitate/Memoriu justificativ)

Lista spațiilor (doar dacă investiția presupune construcții) cu funcționalitățile aferente

Menționarea echipamentelor tehnologice, utilajelor, mijloacelor de transport etc. care se doresc achiziționate (sub formă tabelară cu denumire, nr. bucăți, preț unitar și preț total, funcționalitate/destinație, amplasament/secție)

Descrierea activelor corporale/necorporale necesare a fi achiziționate (caracteristici fizice, tehnice), specificând utilitatea acestora

Menționați locuri de muncă create

2.3. DEVIZUL INVESTIȚIEI

Bugetul investiției (formă tabelară: denumire, unitate de măsură, nr. bucăți, preț unitar, TVA, preț total, curs valutar dacă e cazul)

Durata realizării investiției (luni calendaristice). Folosiți un grafic Gantt

ACTIVITĂȚI		ANUL 1										ANUL 2				
		1	2	3	4	5	6	7	8	...	12	...	16	17	18	
1.																
1.1																
....																
2																
2.1																
....																
3																
3.1																
...																

Atașați și oferte de preț la Planul de afaceri – minim 2, pentru a demonstra ca prețurile date sunt reale, la nivelul pieței (dacă e cazul).

2.4. FLUXUL TEHNOLOGIC

Descrierea fluxului tehnologic/fluxurilor tehnologice pe categorii de produse/servicii care fac obiectul investiției/dezvoltării sau pe procese. Atașați și o schemă logică a fluxului tehnologic. Eventual, pot fi explicate modificările aduse fluxului tehnologic datorită investiției planificate

Date tehnice cu privire la principalele mașini, utilaje și mijloace de transport

Tehnologia aplicată, certificări necesare (dacă este cazul)

Impactul asupra mediului – dacă este cazul

2.5. FURNIZORI

Descrieți politica de aprovizionare, a logisticii folosite și a modului de operare, frecvența aprovizionării etc.

Tabel cu principalii furnizori de materiale, materii prime, servicii (denumire, locație, denumire produse/servicii, cantitate, procente din total achiziții)

Criterii de selecție a furnizorilor companiei

Modalitatea de plată

Localizarea pieței de aprovizionare (urban, rural, zone, localități etc.)

Riscuri și dificultăți în procesul de aprovizionare



3. STRATEGIA DE MARKETING

3.1 ANALIZA PIEȚEI

» 3.1.1. Segmentarea pieței

Delimitarea piețelor de interes (1-2 piețe)

Selectarea segmentelor de piață-țintă și descrierea lor pe profile

Cuantificarea procentuală a segmentelor în cadrul activității de vânzare

Listă cu principalii potențiali clienți și servicii/proiecte/lucrări efectuate, pe grupe de produse și/sau servicii noi introduse în activitate (denumire, localizare, produse/servicii/lucrări, procente din total vânzări)

Descrierea primilor 3 clienți relevanți pentru vânzările preconizate

Identificați factorii care determină decizia de cumpărare și USP (beneficiile resimțite de clienți la cumpărarea serviciilor/produselor societății)

» 3.1.2. Evoluția pieței

Analiza evoluției segmentelor de piață-țintă identificate, utilizând o abordare concentrică: de la nivel național, regional, județean, local

Dimensiunea pieței de desfacere a produselor/serviciilor pe categorii – relația cerere-ofertă

În cazul deținerii de informații cu privire la o eventuală tendință și evoluție a pieței, se va realiza o prezentare succintă a acestor informații: care este prognoza cererii și cum vor evolua vânzările pe fiecare segment de piață vizat?

3.2. ANALIZA MEDIULUI CONCURRENTIAL

Stabilirea unor criterii de identificare a competiției

Analiza mediului concurențial comparabil: concurenți primari, concurenți secundari și noii intrați pe piață.



Care sunt avantajele lor competitive? Ce puncte tari și puncte slabe au? Realizați un tabel comparativ cu indicatori financiari, localizare geografică, categorii de produse/servicii

Puteți aplica chestionare sau interviuri pentru a vă fundamenta afirmațiile. Vă va ajuta în planificarea dezvoltării afacerii.

Avantaje competitive ale companiei

3.3. STRATEGIA DE MARKETING

Obiectivele de marketing (maxim 3 – calitative și cantitative)

Formularea și descrierea Strategiei de marketing (Strategia de penetrare a pieței, Strategia de dezvoltare a produselor, Strategia de diversificare, Strategia de consolidare, Strategia de retragere etc.)

Mixul tradițional de marketing – cei "4P": Produs, Promovare, Preț și Plasare

Politica de produs: analiza gamei de produse, caracteristici tehnice și fizice (diversificare sortimentală, stabilitate sortimentală, selecție sortimentală / adaptarea calității, diferențierea calitativă, stabilitate calitativă / menținerea gradului de noutate, perfecționarea produselor, asimilarea de produse noi etc.), beneficii

Politica de preț: descrierea politicii de preț (Strategia prețului înalt, Strategia prețului de penetrare, Strategia prețului comparabil etc.), identificarea factorilor de formare a prețurilor, tabel cu prețuri pe fiecare produs și/sau serviciu, descrierea politicii de ajustare a prețului (rabaturi și bonificații, prețuri diferențiate, prețuri promoționale, prețuri psihologice, prețuri orientate pe valoare, pachete de oferte etc.)

Politica de promovare: mesajul promoțional, descrierea strategiei de promovare (Strategia Pull, Strategia Push sau mixt Pull-Push), descrierea mijloacelor de comunicare (publicitate, relații publice, promovarea vânzărilor, marketing direct, organizarea și participarea de evenimente, materiale publicitare, forța de vânzare)

Politica de distribuție (plasare): canalele de distribuție (detailist, engrosist, agenți comerciali externi, distribuție proprie, un intermediar, mai mulți intermediari etc.),

metode de vânzare (din ușă în ușă, magazin de prezentare, telefon, poștă etc.)

Alte elemente ale Strategiei de marketing: echipă, calendar, responsabil cu implementarea strategiei

Previzionați costuri pentru toate acțiunile de marketing incluse la promovare și distribuție

3.4. MANAGEMENT ȘI RESURSE UMANE

Managementul companiei

Descrieți situația angajaților actuală, în varianta fără investiție

Menționați numărul locurilor de muncă nou create ca urmare a investiției/lansării afacerii, dacă se lucrează în schimburi, salariile brute, beneficiile oferite, pozițiile libere etc.

Organigrama companiei

3.5. ANALIZA SWOT A AFACERII

Menționați Punctele tari și Punctele slabe (care provin din mediul intern al companiei: vechime, calificări, gamă de produse/ servicii, angajați, fluxuri tehnologice, capital etc.)



Menționați Oportunitățile și Amenințările (care provin din mediul extern al companiei: clienți, furnizori, competitori, produse de substituție, mediul economic, legal, cultural, politic etc.)

4. ANALIZA FINANCIARĂ

Indicațiile de completare a capitolului se regăsesc în macheta Excel.

4.1. IPOTEZE

4.2. ANALIZA SITUAȚIEI ACTUALE

4.3. BUGETUL DE VENITURI ȘI CHELTUIELI A INVESTIȚIEI

4.4. PROIECȚIA CENTRELOR DE VENITURI

4.5. PROIECȚIA CENTRELOR DE CHELTUIELI

4.6. PROIECȚIA CONTULUI DE PROFIT ȘI PIERDERI

4.7. PROIECȚIA BILANȚULUI

4.8. PROIECȚIA FLUXULUI DE TREZORERIE (CASH FLOW)

5. CONCLUZII

Principalele concluzii ale Planului de afaceri

6. ANEXE

Alte documente ce considerați a fi relevante, sau care susțin anumite puncte de vedere din Planul de afaceri, funcție de caz:

Copie după ultimul Certificat constatator

Planșe, desene, alte părți desenate

Copii după avize, autorizații, certificări

Certificate de studii/calificări ale echipei manageriale și ale resurselor umane

Oferte de preț

Detalii tehnologice sau constructive

CV-urile personalului și ale acționarilor

Liste de inventar

Extras de carte funciară

Copii după contractele de credite și/sau leasing și scadențarele

Studii geometrice, topografice etc.

Studiu de fezabilitate/Memoriu justificativ

Orice altceva considerați relevant



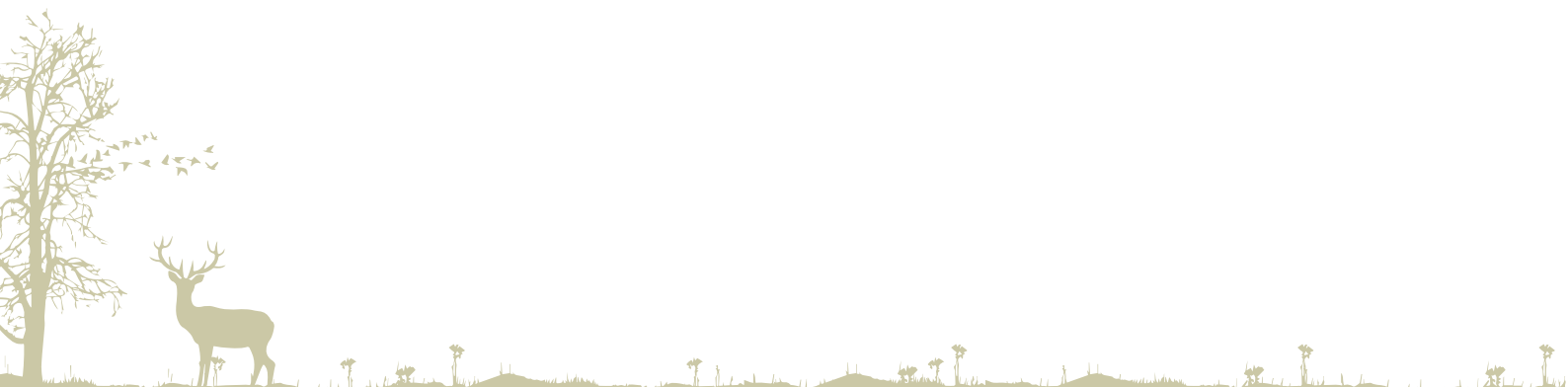
3.3 Greșeli frecvente

Unde poate greși antreprenorul?

- Aptitudini și calificări insuficiente
- Slaba documentare asupra afacerii
- Nu există o strategie clară de piață
- Insuficienta cunoaștere a competitorilor
- Dependența excesivă de anumiți clienți sau furnizori
- Capacitate insuficientă de recrutare și selecție a personalului
- Necunoașterea reglementărilor legale
- Resurse financiare insuficiente
- Evaluarea greșită a cheltuielilor start-up și operaționale
- Supraestimarea capacității de a realiza profit
- Planificarea eronată a lichidităților
- Alegerea inadecvată a partenerilor de afaceri
- Locația aleasă este improprie sau neadecvată
- Lipsa viziunii

Toate companiile pornesc de jos! O afacere se dezvoltă în timp.

Nu compara afacerea ta cu o alta, indiferent cât de mult succes are aceasta sau cât de mult se aseamănă.





ISBN 978-606-8484-67-9