*PLANUL DE AFACERI*

|  |  |
| --- | --- |
| **După ce ai învăţat acest capitol ...**  **... ştii...**   * Funcţiile planificării strategice; * Obiectivele SMART; * Elementele componente ale planului de afaceri; * Analiza SWOT.   C:\Users\Mioara\Desktop\imagini carte\30.jpg  **...înţelegi...**   * Importanţa planificării strategice la nivelul unei firme; * **C:\Users\Mioara\Desktop\imagini carte\22.gif**Rolul planului de afaceri în diferite etape de dezvoltare a unei afaceri.   **... poţi să ...**    - Realizezi o analiză SWOT;  - Elaborezi un plan de afaceri  **C:\Users\Mioara\Desktop\imagini carte\23.jpg** | **Conţinuturi tematice:**   1. Planificarea strategică la nivelul firmei 2. Planul de afaceri |
|  |  |

*„Norocul apare atunci când oportunitatea se întâlnește cu planificarea..”*

*Thomas Alva Edison*

**

*Planificarea strategică* este procesul managerial de concepere şi păstrare a unei relaţii viabile de corespondenţă între obiectivele, abilităţile şi resursele firmei şi ocaziile pe care le are pe piaţă. Scopul planificării strategice este să modeleze activităţile economice şi produsele firmei în aşa fel încât să se realizeze profiturile şi ratele de creştere urmărite.

Anticiparea acţiunilor strategice este o activitate care se realizează în mai multe etape:

****1. *Analiza mediului*. Pentru a putea trece la stabilirea obiectivelor este necesară o analiză a mediului intern (atuuri şi slăbiciuni) şi a mediului extern (oportunităţi şi ameninţări) cu ajutorul analizei S.W.O.T.

2. *Formularea obiectivelor*. Cele mai multe firme nu urmăresc un singur obiectiv, ci o combinaţie de obiective, inclusiv profitabilitate, creşterea vânzărilor, îmbunătăţirea cotei de piaţă, limitarea riscurilor, creşterea capacităţii de inovare şi reputaţie. Unităţile îşi stabilesc aceste obiective, după ce încep să-şi gestioneze activitatea pe baza lor – ceea ce se numeşte management prin obiective (M.B.O.). Pentru ca această metodă să funcţioneze, obiectivele trebuie să îndeplinească patru criterii: obiectivele trebuie ordonate ierarhic, de la cel mai important la cel mai puţin important; trebuie exprimate cantitativ; trebuie să fie realiste – să rezulte dintr-o analiză a oportunităţilor şi atuu-rilo întreprinderii, şi nu din speranţe şi iluzii; obiectivele trebuie să fie concordante. Obiectivele trebuie să îndeplinească **condiţiile SMART**

**S să fie specifice**

**M să fie măsurabile**

**A să fie posibil de atins**

**R să fie relevante**

**T să fie posibil de realizat în timp**

** 3. *Elaborarea strategiilor*. Dacă obiectivele concrete arată unde vrea să ajungă firma, strategia este „un plan de joc” pentru a se ajunge acolo. Strategiile au un rol foarte important în planificarea activităţilor, ele vor ghida derularea activităţilor în următorii ani deoarece:

* definesc direcţia, filosofia, valorile firmei
* deciziile importante din cadrul firmei vor fi luate în conformitate cu principiile definite prin strategii
* stabilesc limitele unei firme: ce va face şi ce nu va face
* reprezintă ghidul de orientare managerial (harta managerilor).

4. *Elaborarea planurilor sau a programelor*. Punerea în aplicare a unei strategii se realizează prin intermediul programelor de acţiune. În cadrul programelor, obiectivele şi subobiectivele sunt defalcate pe compartimente de lucru. Planurile trebuie să precizeze: termene precise de realizare a activităţilor, mijloacele de mobilizat, tehnicile utilizate, persoanele responsabile cu punerea lor în aplicare.

5. *Punerea în acţiune (implementarea) programului*. O firmă performantă este o firmă care: dispune de o strategie în concordanţă cu obiectivele pe care şi le-a propus; şi-a elaborat şi pus în aplicare o structură organizatorică adaptată la strategia sa; a conectat la structura organizatorică un ansamblu de sisteme de informare, planificare şi control capabile să-i asigure supleţea şi eficienţa maximă.

*6. Feedback-ul şi controlul*. Pe măsură ce implementează strategia, firma trebuie să urmărească rezultatele şi să ţină sub observaţie noile evoluţii din mediul intern şi cel extern. Unele medii sunt mai stabile, altele se schimbă rapid şi într-o manieră imprevizibilă. Un singur lucru este cert: piaţa se schimbă în permanenţă, iar când se întâmplă acest lucru, firma va trebui să-şi analizeze şi să-şi revizuiască programele, strategiile şi chiar obiectivele.

Controlul poate viza două categorii de aspecte legate de realizarea planului:

- interne: efectuarea unor comparaţii între realizări şi obiectivele, programele şi indicatorii de plan, după care abaterile constatate sunt supuse unor analize speciale;

- externe, care vizează informaţiile necesare completării statisticilor interne ale întreprinderii, rezultatele unor studii speciale efectuate, pre-testele sau post-testele publicitate, eficienţa acţiunilor promoţionale. Dacă abaterile semnalate tind să capete caracter sistematic, acţiunile de control care le semnalează trebuie să fie urmate de acţiuni corective.

În activitatea unei firme pot exista mai multe tipuri de planuri: de afaceri, de marketing, de management, operaţional.

*De ce un plan de afaceri?*

Mulți întreprinzători sunt nevoiți să întocmească un plan de afaceri abia atunci când acesta le este solicitat de un potențial investitor, pentru finanţarea afacerii lor sau a unor investiții. Un plan de afaceri este însă util nu numai finanțatorilor externi, ci şi proprietarilor firmei – în fapt, redactarea sa ar trebui să fie unul din primii pași în inițierea oricărei afaceri. Planul de afaceri poate da o prima imagine asupra perspectivelor reale ale afacerii; pot fi astfel evitate pierderile provocate de proiecte neviabile înainte ca ele sa se fi produs efectiv.

Întreprinzătorii sunt „forțați” să ia în considerare aspecte care le-ar putea scăpa la o abordare mai superficială. Pot fi descoperite astfel puncte slabe ale afacerii sau idei noi care ar putea să îi sporească rentabilitatea. Nimeni nu se așteaptă ca previziunile planului de afaceri să se regăsească integral în realizările efective; totuși, în cazul în care planul este bine întocmit, datele sale pot servi ca un instrument util de control al rezultatelor obținute.

Structura unui plan de afaceri are de regulă o *formă flexibilă*, în cazul obţinerii unor finanţări, fiind cea impusă de finanţator. Există însă o serie de elemente, considerate obligatorii, de către majoritatea specialiştilor. Acestea sunt:

**DATELE DE IDENTIFICARE ALE FIRMEI**

**A. VIZIUNE, STRATEGIE**

A 1. Care este esenţa afacerii? Ce anume va genera bani şi profit?

A 3. Unde vrei să ajungi într-un interval de … ani.

A 4. Care sunt „punctele tari” care te determină să crezi că vei avea succes ?

**B. ISTORIC, MANAGEMENT, RESURSE UMANE**

B 1. Istoric

B 2. Management, Resurse Umane

**C. ANALIZA PIEŢEI**

Date privind piaţa şi promovarea noului produs/ serviciu:

C 1. Clienţi potenţiali:

C 2. Concurenţi potenţiali

C 3. Principalele avantaje ale noilor produse/servicii oferite:

C 4. Reacţia previzibilă a concurenţei la apariţia de noi oferte pe piaţă:

C 5. Cum se va realiza distribuţia produselor:

C 6. Activităţi de promovare a vânzărilor :

**D. ANALIZA COSTURILOR - BUGET**

D 1. Produsele noi

D 2. Principalii furnizori de materii prime

D 3. Descrierea procesului tehnologic

D 4. Cheltuieli anuale

D 5. Venituri anuale preconizate

**E. INVESTIŢII NECESARE**

E 1. Graficul de realizare a investiţiei (Plan operaţional)

**F. PROIECŢII FINANCIARE**

F 1. Plan de finanţare a investiţiei

F 2. Situaţia veniturilor şi cheltuielilor

F 3. Flux de numerar

F 4. Bilanţul previzionat

F 5. Indicatorii financiari ai investiţiei

**DATELE DE IDENTIFICARE ALE FIRMEI**

**A. VIZIUNE, STRATEGIE**

În acest parte trebuie să răspundeţi la următoarele întrebări:

**A 1. Care este esenţa afacerii? Ce anume va genera bani şi profit?**

*Descrieți pe scurt ce doriţi să realizaţi în cadrul viitoarei firme*

* Produsul 1,2,3…
* Serviciile 1,2,3,…
* Activitatea 1,2,3…

**A 2. Cine vor fi clienţii tăi?**

* Persoane
* Firme
* Bugetul statului

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Nr.crt. | Clienţi/  Grupe de clienţi | Anul 1 | | Anul 2 | | Anul 3 | |
| Mii Lei | % | Mii Lei | % | Mii Lei | % |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Total cifra de afaceri |  | 100 |  | 100 |  | 100 |

**A 3. Unde vrei să ajungi într-un interval de 3 ani.**

Fixaţi-vă obiective cuantificabile !

*Exemple de obiective:*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Nr.  crt. | Obiective (Indicatori ţintă) | UM | Anul N  (anul curent) | Anul N+1 | Anul N+2 |
| 1. | Cifra de afaceri, din care: | Mii Lei |  |  |  |
| 2. | Profit |  |  |  |  |
| 3. | Nr. angajaţi | Nr. |  |  |  |

**A 4. Care sunt „punctele tari” care te determină să crezi că vei avea succes ?**

Pentru a defini punctele tari şi punctele slabe ale propriei firme/oferte putem apela la **analiza SWOT**. Acronimul SWOT provine din engleză şi înseamnă: Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats. În limba română cei patru termeni pot fi traduşi prin: **Puncte tari, Puncte slabe, Oportunităţi, Ameninţări.** ***Din interior provin punctele tari şi punctele slabe, din exterior provin oportunităţile şi ameninţările.***

Primii paşi în realizarea unei analize SWOT constau *în definirea obiectivelor urmărite*. Obiectivele trebuie să fie cât mai explicite şi acceptate de toți factorii participanţi la procesul de decizie.Odată identificate obiectivele poate fi realizată analiza SWOT având în vedere identificarea corectă a elementelor componente:

* **Puncte tari** – atribute ale firmei care concură la realizarea obiectivelor;
* **Puncte slabe** – atribute ale firmei care împiedică realizarea obiectivelor;
* **Oportunităţi** – factori externi care concură la realizarea obiectivelor;
* **Ameninţări** - factori externi care împiedică realizarea obiectivelor.

Analiza SWOT poate fi exprimată şi sub formă de diagramă. În cazul în care în urma realizării diagramei SWOT rezultă faptul că obiectivele nu pot fi atinse trebuie stabilite alte obiective şi procesul se repetă.

În cazul în care obiectivele pot fi atinse ***trebuie stabilite strategiile*** cele mai adecvate răspunzând la următoarele întrebări: cum putem folosi punctele tari? Cum putem înlătura punctele slabe? Cum putem exploata fiecare oportunitate? Cum ne putem apăra în faţa ameninţărilor din mediul extern?

**Exemplu de atribute ale analizei SWOT**

|  |  |
| --- | --- |
| **PUNCTE TARI** | **PUNCTE SLABE** |
| - dispune de resurse financiare, umane şi materiale  - servicii oferite clienţilor  - eficienţă ridicată  - avantaje faţă de concurenţi  - personal calificat, dinamic, stabil, motivat  - preţuri practicate  - aptitudini concurenţiale bune  - o percepţie pozitivă din partea clienţilor  - este un lider recunoscut pe piaţă  - deţine strategii funcţionale bine concepute  - are capacităţi de inovare  - conducere eficientă şi responsabilă  - este proprietar de tehnologie | - direcţia strategică este neclară  - dispune de facilităţi învechite  - nivelul productivităţii este scăzut  - lipsă de viziune şi talent managerial  - deficienţe în rezolvarea problemelor interne  - linia de produse este limitată  - slabă imagine pe piaţă  - vulnerabilitate la presiunile concurenţilor  - slabă atenţie acordată domeniului cercetare-dezvoltare |
| **OPORTUNITĂŢI** | **AMENINŢĂRI** |
| - deservirea unor categorii suplimentare de clienţi  - cucerirea de noi segmente ale pieţei  - extinderea liniei de produse  - diversificarea gamei de produse  - pătrunderea pe noi pieţe  - politici guvernamentale favorabile | - posibilitatea apariţiei unor noi concurenţi  - creşterea lentă a pieţei  - politici guvernamentale nefavorabile  - creşterea vânzărilor de produse substituibile  - recesiune economică  - schimbări în nevoile şi gusturile consumatorilor  - schimbări demografice |

*Aplicaţie – Realizare analiză SWOT*

1. În compartimentele de lucru ale firmei voastre de exerciţiu realizaţi analiza SWOT a acesteia;
2. După finalizarea acesteia, tot pe compartimente găsiţi soluţii la *strategiile* cele mai adecvate răspunzând la următoarele întrebări: cum putem folosi punctele tari? Cum putem înlătura punctele slabe? Cum putem exploata fiecare oportunitate? Cum ne putem apăra în faţa ameninţărilor din mediul extern?
3. Prezentaţi tuturor colegilor variantele propuse şi apoi definitivaţi analiza SWOT unică a firmei de exerciţiu, precizând şi strategiile specifice.

**B. ISTORIC, MANAGEMENT, RESURSE UMANE**

**B 1. Istoric - În această secţiune încercaţi să răspundeţi succint la întrebări de genul:**

Cum a apărut ideea de afacere? Ce experiență practică şi/sau teoretică aduceți în afacere? De ce mijloace financiare dispuneţi? ( Familia mea este dispusă să mă ajute, Dispun de mijloacele financiare necesare pentru demararea afacerii, Dispun de aport în natură pentru a demara afacerea, Intenţionez să contractez un credit, Altă variantă (*detaliați*)

**B 2. Management, Resurse Umane**

*Managementul unei firme este determinant pentru evoluţia acesteia. Încercaţi să evidenţiaţi modul în care cunoştinţele, specializările,experienţa fiecăruia dintre manageri va influenţa în mod pozitiv evoluţia firmei.*

MANAGEMENT

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Nume şi prenume | Funcţia | Studii/ Specializări |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

PERSONAL

Detaliere pe funcţii/ activităţi/ nivel de instruire

|  |  |
| --- | --- |
| Activitatea | Număr de salariaţi/ Nivel de instruire |
| Activitatea 1 |  |
| Activitatea 2 |  |
| Activitatea 3 |  |
| ... |  |
| TOTAL |  |

***Este indicată ataşarea organigramei firme!***

**C. ANALIZA PIEŢEI**

Date privind piaţa şi promovarea noului produs/ serviciu:

**C 1. Clienţi potenţiali:**

*Descrieţi ce strategie de marketing aţi gândit să aplicaţi, cum aţi identificat clienţii potenţiali, din ce categorie fac parte: persoane fizice sau juridice, instituţii publice - cum veţi extinde piaţa sau identifica noi pieţe, etc.* *(se pot ataşa studii de cercetare de piaţă sau statistici la care se face referire, precum şi cereri de ofertă/ pre-contracte de la potenţialii clienţi)*

*Aplicaţie – analiza pieţei*

1. În compartimentul comercial al firmei de exerciţiu realizaţi o listă completă a potenţialilor clienţi ai firmei, folosind baza de date a ROCT.

**C 2. Concurenţi potenţiali**

Care sunt principalii concurenţi?

| Nr.  crt. | Produs /serviciu oferit pieţei | Firme concurente în condiţiile lansării pe piaţă a produselor/serviciilor noi | |
| --- | --- | --- | --- |
| Denumirea firmei | Ponderea pe piaţă (%) |
| 1 |  |  |  |
| 2 |  |  |  |
| 3 |  |  |  |
| 4 |  |  |  |

Ce puncte tari şi puncte slabe au aceştia?

| Nr.  crt. | Denumirea firmei | Puncte tari | Puncte slabe |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 |  |  |  |
| 2 |  |  |  |
| 3 |  |  |  |
| 4 |  |  |  |

*Aplicaţie – analiza concurenţei*

1. În compartimentul de marketing al firmei de exerciţiu realizaţi o analiză a concurenţilor potenţială, direcţi şi indirecţi, folosind baza de date a ROCT şi exemplele de realizare prezentate anterior (tabele).

**C 3. Principalele avantaje ale noilor produse/servicii oferite**

*Prezentaţi: Politica de preţ (modul de stabilire a preţului de vânzare, corelarea cu costul de fabricaţie şi tendinţele pieţei); Calitate; Caracteristici noi sau îmbunătăţite faţă de ale concurenţei;Servicii post-vânzare****;*** *alte avantaje.*

**C 4. Reacţia previzibilă a concurenţei la apariţia de noi oferte pe piaţă**

*Estimaţi ce reacţii va avea concurenţa şi ce măsuri vor lua pentru a reduce impactul negativ asupra vânzărilor.*

**C 5. Cum se va realiza distribuţia produselor**

*Identificaţi formele de distribuţie cele mai avantajoase în funcţie de produsul pe care îl oferiţi*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Produse/grupe de produse | Pondere în cifra de afaceri (%) | Forme de distribuţie (%) | | |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

**C 6. Activităţi de promovare a vânzărilor :** *De ex.: Publicitate, Lansare oficială, Pliante, broşuri, Plata în rate, Promoţii. Descrieţi care este strategia de promovare pentru lansarea produselor/serviciilor şi după aceea estimaţi costurile anuale de promovare.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Cheltuieli pentru promovarea  produselor/serviciilor pe categorii de  cheltuieli (mii Lei) | Anul N | Anul N+1 | Anul N+2 |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| Total cheltuieli de promovare |  |  |  |

**D. ANALIZA COSTURILOR DE OPERARE**

**D 1. Produsele noi** *(descrieţi tipul de produse/servicii şi caracteristici, procentul din total vânzări, preţ vânzare)*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Produs** | **Preţ (lei/UM)** | **Pondere în vânzări totale** |
| Produsul 1 |  |  |
| Produsul 2 |  |  |
| Produsul 3 |  |  |
| Produs n |  |  |

**D 2. Principalii furnizori de materii prime :**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Furnizori** | | **Valoarea anuală a achiziţiilor (mii lei)** |
| Materie primă/serviciu |  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
| Total |  |  |

**D 4. Descrierea procesului tehnologic:**

4.1. Descrieţi pe scurt procesul tehnologic de realizare a produselor/serviciilor

4.2. Descrieţi cum poate noua afacere sa afecteze mediul, precum şi ce soluţii aţi gândit pentru eliminarea acestor efecte (impactul asupra mediului)

**D 5. Cheltuieli anuale:**

*Detaliaţi cheltuielile directe şi indirecte anuale ale activităţii ce se va desfăşura în urma implementării proiectului la capacitatea maximă de producţie/ an.*

**D 7. Venituri anuale preconizate:**

*Detaliaţi volumul vânzărilor anuale pentru fiecare categorie de produs/servicii oferite prin implementarea proiectului la capacitatea maximă a echipamentelor/an.*

**Cele două elemente pot fi cumulate sub forma Bugetului de venituri şi cheltuieli ale firmei de exerciţiu.**

**Exemplu calcul venituri F.E. Biromaxx S.R.L.**

**Exemplu calcul cheltuieli F.E. Biromaxx S.R.L.**

**E. INVESTIŢII NECESARE** – dacă există opţiunea pentru investiţii

**E 1. Descrierea investiţiei propuse** în contextul procesului tehnologic descris anterior **şi Graficul de realizare a investiţiei (Plan operaţional)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Obiectul investiţiei** | **Furnizor** | **Valoarea estimată (lei)** | **Durata de amortizare (ani)** |
| Echipament 1 |  |  |  |
| Echipament 2 |  |  |  |
| ... |  |  |  |
| TOTAL: |  |  |  |

Graficul de realizare a investiției s*e întocmeşte folosind tabelul de mai jos, eventual cu completarea responsabililor pentru fiecare activitate*

| **Activitate** | **Durata de implementare** | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Luna 1** | **Luna 2** | **Luna 3** | **Luna ...** |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

**F. PROIECŢII FINANCIARE**

**F 1. Plan de finanţare a investiţiei -** este necesar pentru a putea identifica cu exactitate fiecare sursă de finanţare şi efectele ei.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Sursa de finanţare** | **Suma** | **%** |
| Credite bancare |  |  |
| Capital propriu |  |  |
| Alte surse |  |  |
| Total |  |  |

**F 3. Situaţia veniturilor şi cheltuielilor**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indicator** | **Valoare (in mii Lei)** | | |
| **Anul N** | **Anul N+1** | **Anul N+2** |
| Venituri din vânzări |  |  |  |
| Costuri sau cheltuieli |  |  |  |
| Profit brut ( impozabil) |  |  |  |
| Impozit pe profit |  |  |  |
| Profit net |  |  |  |
| Dividende plătite |  |  |  |
| Profit nerepartizat |  |  |  |
| Dobânzi scadente |  |  |  |
| Profit disponibil |  |  |  |
| Profit disponibil cumulat |  |  |  |
| Pierderi din activitatea de bază |  |  |  |

**F 4. Flux de numerar –** ajută firma să cunoască în fiecare moment care este situaţia banilor cash de care dispune.

| **Indicator** | **Valoare (in mii Lei)** | | |
| --- | --- | --- | --- |
| **Anul N** | **Anul N+1** | **Anul N+2** |
| Resurse financiare la începutul perioadei |  |  |  |
| Credite |  |  |  |
| Vânzări |  |  |  |
| **TOTAL INTRARI DE NUMERAR** |  |  |  |
| Investiţia + creşterea de capital circulant net |  |  |  |
| Cheltuieli operaţionale |  |  |  |
| Cheltuieli financiare – dobânzi |  |  |  |
| Rate de credit |  |  |  |
| Impozit pe profit |  |  |  |
| Dividende plătite |  |  |  |
| **TOTAL IEŞIRI DE NUMERAR** |  |  |  |
| SURPLUS/ DEFICIT DE NUMERAR |  |  |  |

**F 5. Bilanţul previzionat**

| **Indicator** | **Valoare (in mii Lei)** | | |
| --- | --- | --- | --- |
| **Anul N** | **Anul N+1** | **Anul N+2** |
| 1. **TOTAL ACTIV** |  |  |  |
| 1. Active circulante |  |  |  |
| * 1. Disponibilităţi băneşti |  |  |  |
| * 1. Active curente |  |  |  |
| 1. Active fixe ( la valoarea ramasă) |  |  |  |
| 1. Pierderi |  |  |  |
| * 1. Pierderi din anii precedenţi |  |  |  |
| 1. **TOTAL PASIV** |  |  |  |
| 1. Obligaţii curente |  |  |  |
| 2. Credite pe termen scurt şi mediu |  |  |  |
| 3. Capital propriu |  |  |  |
| * 1. Finanţare proprie |  |  |  |
| * 1. Profit nerepartizat ca dividende |  |  |  |
| * 1. Profit nerepartizat din anii precedenţi |  |  |  |

**F 6. Indicatorii financiari ai investiţiei**

| **Indicator** | **Valoare (in mii Lei)** | | |
| --- | --- | --- | --- |
| **Anul N** | **Anul N+1** | **Anul N+2** |
| **Indicatori de profitabilitate:** |  |  |  |
| Rentabilitatea activelor |  |  |  |
| Rata rentabilităţii nete = Profit net/ Vâzări |  |  |  |
| Serviciul datoriei |  |  |  |
| Punctul critic al vânzărilor (PCV) |  |  |  |
| Rentabilitatea netă a capitalului propriu |  |  |  |
| **Indicatori de lichiditate:** |  |  |  |
| Rata curentă a lichidităţii |  |  |  |
| Rata rapidă a lichidităţii |  |  |  |
| **Indicatori de creditare:** |  |  |  |
| Rata de acoperire a dobânzii |  |  |  |
| **Indicatori investiţie:** |  | | |
| Rata de recuperare a investiţiei | % ( medie anuală) | | |
| Rata internă de rentabilitate financiară | % | | |
| Valoarea netă actualizată | Mii lei | | |
| **Rata actualizare** | % | | |

**Exemplu calcul cheltuieli F.E. Biromaxx S.R.L.**

**Exemplu calcul cheltuieli F.E. Biromaxx S.R.L.**

**Exemplu situaţia financiară a F.E. Biromaxx S.R.L.**

*Aplicaţie – plan de afaceri*

1. Folosind aplicaţiile realizate în acest capitol şi informaţiile teoretice prezentate realizaţi planul de afaceri al firmei voastre de exerciţiu.

Bibliografie:

1. Barow, C., Barow, P., Brown, R. (2008), *The Business Plan Workbook. The Definitive Guide to Researching, Writing up and Presenting a Winning Plan,* 6th edition, Kogan Page.
2. Bensoussan, B., Fleicher, C. (2009), *Analysis for managers. Effective planning tools and techniques*, Prentince Hall.
3. Covello, J.A., Hayelgren, J.B. (2006), *The Complete Book of Business Plans,* Editura Sourcebooks.
4. Friend, G., Zehle, S. (2004), *Guide to Business Planning*, The Economist.
5. Herczeg, J., Juhász, J. (2010), *Az üzleti tervezés gyakorlata*, Editura Aula, Budapesta.
6. Ilieş, L., Crişan, E., Bordean, O. (2006), *Managementul firmei. Probleme decizionale şi planul de afaceri,* Editura Risoprint, Cluj-Napoca.
7. Ilieş, L., Stegerean, R., Osoian, C. (2005), *Managementul firmei*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca.
8. McKeever M. (2005), *How to write a Business Plan*, ediţia a 7-a, Nolo Press, Berkeley, California, USA.

Webgrafie:

1. <https://www.google.ro/search?q=de+ce+este+necesar+sa+se+intocmeasca+un+plan+de+afaceri&espv=2&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ei=ylYAVMTSAsPnyQPVoYJQ&ved=0CAYQ_AUoAQ&biw=1366&bih=643>