



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



INSPECTORATUL ȘCOLAR  
JUDEȚEAN BĂCĂU

## PLANUL DE AFACERI

După ce ai învățat acest capitol ...  
... știi...



- Funcțiile planificării strategice;
- Obiectivele SMART;
- Elementele componente ale planului de afaceri;
- Analiza SWOT.

Conținuturi tematice:

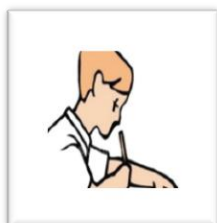
1. Planificarea strategică la nivelul firmei
2. Planul de afaceri

...înțelegi...

- Importanța planificării strategice la nivelul unei firme;
- Rolul planului de afaceri în diferite etape de dezvoltare a unei afaceri.



... poți să ...



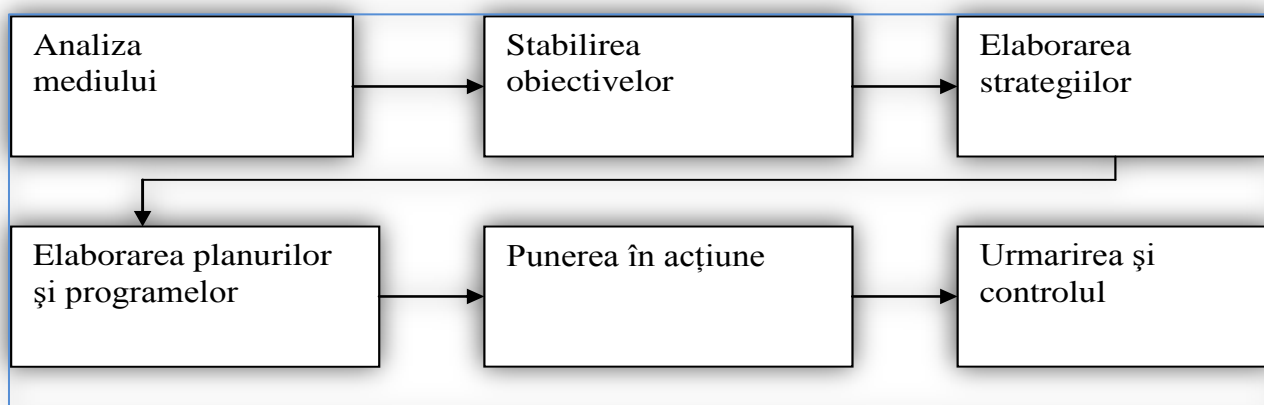
- Realizezi o analiză SWOT;
- Elaborezi un plan de afaceri

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

Thomas Alva Edison

Planificarea strategică este procesul managerial de concepere și păstrare a unei relații viabile de corespondență între obiectivele, abilitățile și resursele firmei și ocaziile pe care le are pe piață. Scopul planificării strategice este să modeleze activitățile economice și produsele firmei în așa fel încât să se realizeze profiturile și ratele de creștere urmărite.

Anticiparea acțiunilor 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 și slăbiciuni) și a mediului extern (oportunități și amenințări) cu ajutorul analizei S.W.O.T.

2. Formularea obiectivelor. Cele mai multe firme nu urmăresc un singur obiectiv, ci o combinație de obiective, inclusiv profitabilitate, creșterea vânzărilor, îmbunătățirea cotei de piață, limitarea riscurilor, creșterea capacității de inovare și reputație. Unitățile își stabilesc aceste obiective, după ce încep să-și gestioneze activitatea pe baza lor – ceea ce se numește management prin obiective (M.B.O.). Pentru ca această metodă să funcționeze, obiectivele trebuie să îndeplinească patru criterii: obiectivele trebuie ordonate ierarhic, de la cel mai important la cel mai puțin important; trebuie exprimate cantitativ; trebuie să fie realiste – să rezulte dintr-o analiză a oportunităților și atuu-rilo întreprinderii, și nu din speranțe și iluzii; obiectivele trebuie să fie concordante. Obiectivele trebuie să îndeplinească **condițiile**

**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 activităților, ele vor ghida derularea activităților în următorii ani deoarece:



- ✓ definesc direcția, 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 și 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 acțiune. În cadrul programelor, obiectivele și subobiectivele sunt defalcate pe compartimente de lucru. Planurile trebuie să precizeze: termene precise de realizare a activităților, mijloacele de mobilizat, tehnicile utilizate, persoanele responsabile cu punerea lor în aplicare.

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

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

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

- interne: efectuarea unor comparații între realizări și obiectivele, programele și indicatorii de plan, după care abaterile constatate sunt supuse unor analize speciale;
- externe, care vizează informațiile necesare completării statisticilor interne ale întreprinderii, rezultatele unor studii speciale efectuate, pre-testele sau post-testele publicitate, eficiența acțiunilor promoționale. Dacă abaterile semnalate tind să capete caracter sistematic, acțiunile de control care le semnalează trebuie să fie urmate de acțiuni corective.

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



UNIUNEA EUROPEANĂ

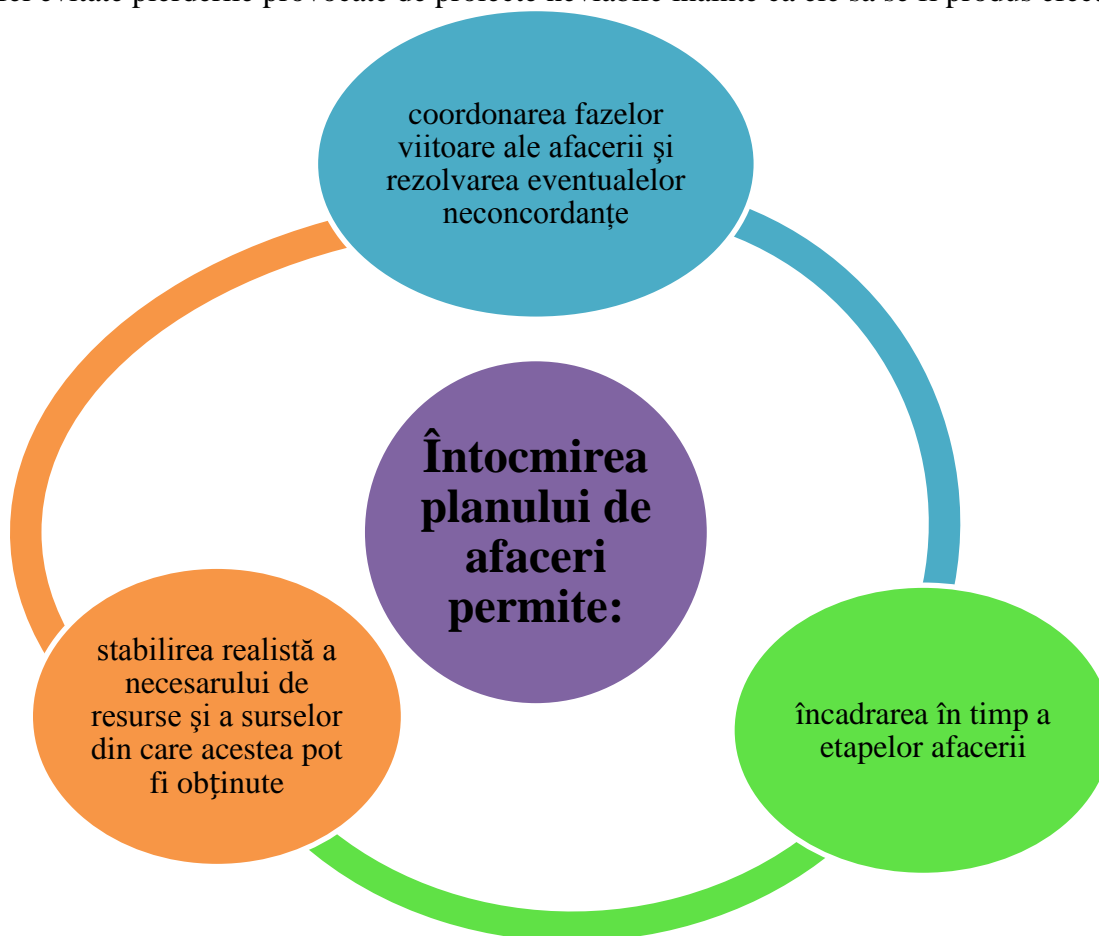


GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale  
2007-2013INSPECTORATUL ȘCOLAR  
JUDEȚEAN BACĂU

### 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 finanțarea afacerii lor sau a unor investiții. Un plan de afaceri este însă util nu numai finanțatorilor externi, ci și 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 să 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 obținerii unor finanțări, fiind cea impusă de finanțator. Există însă o serie de elemente, considerate obligatorii, de către majoritatea specialiștilor. Acestea sunt:



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



INSPECTORATUL ȘCOLAR  
JUDEȚEAN BACĂU

## DATELE DE IDENTIFICARE ALE FIRMEI

### A. VIZIUNE, STRATEGIE

- A 1. Care este esența afacerii? Ce anume va genera bani și 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 PIEȚEI

Date privind piața și promovarea noului produs/ serviciu:

- C 1. Clienți potențiali:
- C 2. Concurenți potențiali
- C 3. Principalele avantaje ale noilor produse/servicii oferite:
- C 4. Reacția previzibilă a concurenței la apariția de noi oferte pe piață:
- C 5. Cum se va realiza distribuția produselor:
- C 6. Activități 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. INVESTIȚII NECESARE

- E 1. Graficul de realizare a investiției (Plan operațional)

### F. PROIECȚII FINANCIARE

- F 1. Plan de finanțare a investiției
- F 2. Situația veniturilor și cheltuielilor
- F 3. Flux de numerar
- F 4. Bilanțul previzionat
- F 5. Indicatorii financiari ai investiției

## DATELE DE IDENTIFICARE ALE FIRMEI

 <p>denumirea firmei</p> <p><b>F.E. BIROMAX SRL</b></p>	 <p>forma juridică și capitalul</p> <p><b>S.R.L.</b> capital social 30.000 lei</p>	 <p>Activitatea principală a firmei și codul CAEN al activității principale</p> <p><b>COD CAEN 4690</b></p>
--	---	--



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale  
2007-2013CNDIPT  
OIPOSDRUINSPECTORATUL ȘCOLAR  
JUDEȚEAN  
BACĂU

## A. VIZIUNE, STRATEGIE

În această parte trebuie să răspundeți la următoarele întrebări:

### A 1. Care este esența afacerii? Ce anume va genera bani și profit?

*Descrieți pe scurt ce doriți să realizați în cadrul viitoarei firme*

- Produsul 1,2,3...
- Serviciile 1,2,3...
- Activitatea 1,2,3...

### A 2. Cine vor fi clienții tăi?

- Persoane
- Firme
- Bugetul statului

Nr.crt.	Clienți/ Grupe de clienți	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.

Fixați-vă obiective cuantificabile !

*Exemple de obiective:*

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

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

Pentru a defini punctele tari și punctele slabe ale propriei firme/oferte putem apela la **analiza SWOT**. Acronimul SWOT provine din engleză și înseamnă: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. În limba română cei patru termeni pot fi traduși prin: **Puncte tari, Puncte slabe, Oportunități, Amenințări. Din interior provin punctele tari și punctele slabe, din exterior provin oportunitățile și amenințările.**

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

**Consiliere, inovare, simulare – pentru un acces real la piața muncii (C.I.S.)**

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

Analiza SWOT poate fi exprimată și 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 și 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 fața amenințărilor din mediul extern?

#### Exemplu de atribute ale analizei SWOT

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- dispune de resurse financiare, umane și materiale</li> <li>- servicii oferite clienților</li> <li>- eficiență ridicată</li> <li>- avantaje față de concurenți</li> <li>- personal calificat, dinamic, stabil, motivat</li> <li>- prețuri practicate</li> <li>- aptitudini concurențiale bune</li> <li>- o percepție pozitivă din partea clienților</li> <li>- este un lider recunoscut pe piață</li> <li>- deține strategii funcționale bine concepute</li> <li>- are capacități de inovare</li> <li>- conducere eficientă și responsabilă</li> <li>- este proprietar de tehnologie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- direcția strategică este neclară</li> <li>- dispune de facilități învechite</li> <li>- nivelul productivității este scăzut</li> <li>- lipsă de viziune și talent managerial</li> <li>- deficiențe în rezolvarea problemelor interne</li> <li>- linia de produse este limitată</li> <li>- slabă imagine pe piață</li> <li>- vulnerabilitate la presiunile concurenților</li> <li>- slabă atenție acordată domeniului cercetare-dezvoltare</li> </ul>
OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- deservirea unor categorii suplimentare de clienți</li> <li>- cucerirea de noi segmente ale pieței</li> <li>- extinderea liniei de produse</li> <li>- diversificarea gamei de produse</li> <li>- pătrunderea pe noi piețe</li> <li>- politici guvernamentale favorabile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- posibilitatea apariției unor noi concurenți</li> <li>- creșterea lentă a pieței</li> <li>- politici guvernamentale nefavorabile</li> <li>- creșterea vânzărilor de produse substituibile</li> <li>- recesiune economică</li> <li>- schimbări în nevoile și gusturile consumatorilor</li> <li>- schimbări demografice</li> </ul>

#### Aplicație – Realizare analiză SWOT

- În compartimentele de lucru ale firmei voastre de exercițiu realizați analiza SWOT a acesteia;
- După finalizarea acesteia, tot pe compartimente găsiți soluții 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 fața amenințărilor din mediul extern?
- Prezentați tuturor colegilor variantele propuse și apoi definiți analiza SWOT unică a firmei de exercițiu, precizând și strategiile specifice.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale  
2007-2013CNDIPT  
OIPOSDRUINSPECTORATUL ȘCOLAR  
JUDEȚEAN BACĂU

## B. ISTORIC, MANAGEMENT, RESURSE UMANE

### B 1. Istoric - În această secțiune încercați să răspundeți succint la întrebări de genul:

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

### B 2. Management, Resurse Umane

*Managementul unei firme este determinant pentru evoluția acesteia. Încercați să evidențiați modul în care cunoștințele, specializările, experiența fiecăruia dintre manageri va influența în mod pozitiv evoluția firmei.*

#### MANAGEMENT

Nume și prenume	Funcția	Studii/ Specializări

#### PERSONAL

Detaliere pe funcții/ activități/ nivel de instruire

Activitatea	Număr de salariați/ Nivel de instruire
Activitatea 1	
Activitatea 2	
Activitatea 3	
...	
TOTAL	

***Este indicată atașarea organigramei firme!***

## C. ANALIZA PIEȚEI

Date privind piața și promovarea noului produs/ serviciu:

### C 1. Clienți potențiali:

*Descrieți ce strategie de marketing ați gândit să aplicați, cum ați identificat clienții potențiali, din ce categorie fac parte: persoane fizice sau juridice, instituții publice - cum veți extinde piața sau identifica noi piețe, etc. (se pot atașa studii de cercetare de piață sau statistici la care se face referire, precum și cereri de ofertă/ pre-contracte de la potențialii clienți)*

*Aplicație – analiza pieței*

1. În compartimentul comercial al firmei de exercițiu realizați o listă completă a potențialilor clienți ai firmei, folosind baza de date a ROCT.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale  
2007-2013

OIPOSDRU

INSPECTORATUL ȘCOLAR  
JUDEȚEAN BĂCĂU

## C 2. Concurenți potențiali

Care sunt principalii concurenți?

Nr. crt.	Produs /serviciu oferit pieței	Firme concurente în condițiile lansării pe piață a produselor/serviciilor noi	
		Denumirea firmei	Ponderea pe piață (%)
1			
2			
3			
4			

Ce puncte tari și puncte slabe au aceștia?

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

### Aplicație – analiza concurenței

- În compartimentul de marketing al firmei de exercițiu realizați o analiză a concurenților potențială, direcți și indirecti, folosind baza de date a ROCT și exemplele de realizare prezentate anterior (tabele).

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

*Prezentați: Politica de preț (modul de stabilire a prețului de vânzare, corelarea cu costul de fabricație și tendințele pieței); Calitate; Caracteristici noi sau îmbunătățite față de ale concurenței; Servicii post-vânzare; alte avantaje.*

## C 4. Reacția previzibilă a concurenței la apariția de noi oferte pe piață

*Estimați ce reacții va avea concurența și ce măsuri vor lua pentru a reduce impactul negativ asupra vânzărilor.*

## C 5. Cum se va realiza distribuția produselor

*Identificați formele de distribuție cele mai avantajoase în funcție de produsul pe care îl oferiți*

Produse/grupe de produse	Pondere în cifra de afaceri (%)	Forme de distribuție (%)		



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale  
2007-2013

OIPOSDRU

INSPECTORATUL ȘCOLAR  
JUDEȚEAN  
BACĂU

**C 6. Activități de promovare a vânzărilor :** *De ex.: Publicitate, Lansare oficială, Pliante, broșuri, Plata în rate, Promoții. Descrieți care este strategia de promovare pentru lansarea produselor/serviciilor și după aceea estimați 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** *(descrieți tipul de produse/servicii și caracteristici, procentul din total vânzări, preț vânzare)*

Produs	Preț (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 achizițiilor (mii lei)
Materie primă/serviciu	
Total	

**D 4. Descrierea procesului tehnologic:**

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

4.2. Descrieți cum poate noua afacere să afecteze mediul, precum și ce soluții ați gândit pentru eliminarea acestor efecte (impactul asupra mediului)

**D 5. Cheltuieli anuale:**

*Detaliați cheltuielile directe și indirecte anuale ale activității ce se va desfășura în urma implementării proiectului la capacitatea maximă de producție/an.*

**D 7. Venituri anuale preconizate:**

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



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale  
2007-2013

OIPOSDRU

INSPECTORATUL ȘCOLAR  
JUDEȚEAN BACĂU

Licee	Posibili clienți	Clienți siguri (1/3)	Venit lunar (lei)	Venit anual (8 luni)
Liceul Economic	1800	600	6000	48000
Toate liceele (11)	6000	1800	18000	144000

Scoli	Posibili clienți	Clienți siguri	Venit lunar	Venit anual
Toate școlile (25)	4000	2000	20000	240000

Cele două elemente pot fi cumulate sub forma **Bugetului de venituri și cheltuieli** ale

Situație anuala	Denumire	Valoare			
Liceul Economic	Automat	4500			
	Ch salar (400x12)	4800			
	Aprovizionare de marfuri	9600			
	Credit bancar	8400			
	Dobanda aferenta credit bancar	924			
	Chirie + energie electrica (500x12)	6000			
	<b>Total Cheltuieli anuale</b>	<b>34224</b>	<b>Total Venituri</b>	<b>48000</b>	<b>Profit brut 13776</b>
Toate liceele (11)	Automat	49500			
	Ch aprovizionare	35200			
	Chirie + energie electrica	44000			
	<b>Total Cheltuieli</b>	<b>128700</b>	<b>Total Venituri</b>	<b>144000</b>	<b>Profit brut 15300</b>

firmei de exercițiu.

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

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

**E. INVESTIȚII NECESARE** – dacă există opțiunea pentru investiții

**E 1. Descrierea investiției propuse** în contextul procesului tehnologic descris anterior și **Graficul de realizare a investiției (Plan operațional)**

Obiectul investiției	Furnizor	Valoarea estimată (lei)	Durata de amortizare (ani)
Echipament 1			
Echipament 2			
...			
<b>TOTAL:</b>			

**Consiliere, inovare, simulare – pentru un acces real la piața muncii (C.I.S.)**



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale  
2007-2013

OIPOSDRU

INSPECTORATUL ȘCOLAR  
JUDEȚEAN BACĂU

Graficul de realizare a investiției se întocmește folosind tabelul de mai jos, eventual cu completarea responsabililor pentru fiecare activitate

Activitate	Durata de implementare			
	Luna 1	Luna 2	Luna 3	Luna ...

## F. PROIECȚII FINANCIARE

**F 1. Plan de finanțare a investiției** - este necesar pentru a putea identifica cu exactitate fiecare sursă de finanțare și efectele ei.

Sursa de finanțare	Suma	%
Credite bancare		
Capital propriu		
Alte surse		
Total		

### F 3. Situația veniturilor și 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 situația 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			
<b>TOTAL INTRARI DE NUMERAR</b>			
Investiția + creșterea de capital circulant net			
Cheltuieli operaționale			
Cheltuieli financiare – dobânzi			
Rate de credit			
Impozit pe profit			

**Consiliere, inovare, simulare – pentru un acces real la piața muncii (C.I.S.)**



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale  
2007-2013

OIPOSDRU

INSPECTORATUL ȘCOLAR  
JUDEȚEAN  
BACĂU

Indicator	Valoare (in mii Lei)		
	Anul N	Anul N+1	Anul N+2
Dividende plătite			
<b>TOTAL IEȘIRI DE NUMERAR</b>			
<b>SURPLUS/ DEFICIT DE NUMERAR</b>			

**F 5. Bilanțul previzionat**

Indicator	Valoare (in mii Lei)		
	Anul N	Anul N+1	Anul N+2
<b>A. TOTAL ACTIV</b>			
1. Active circulante			
1.1. Disponibilități bănești			
1.2. Active curente			
2. Active fixe ( la valoarea ramasă)			
3. Pierderi			
3.1. Pierderi din anii precedenți			
<b>B. TOTAL PASIV</b>			
1. Obligații curente			
2. Credite pe termen scurt și mediu			
3. Capital propriu			
a. Finanțare proprie			
b. Profit nerepartizat ca dividende			
c. Profit nerepartizat din anii precedenți			

**F 6. Indicatorii financiari ai investiției**

Indicator	Valoare (in mii Lei)		
	Anul N	Anul N+1	Anul N+2
<b>Indicatori de profitabilitate:</b>			
Rentabilitatea activelor			
Rata rentabilității nete = Profit net/ Vâzări			
Serviciul datoriei			
Punctul critic al vânzărilor (PCV)			
Rentabilitatea netă a capitalului propriu			
<b>Indicatori de lichiditate:</b>			
Rata curentă a lichidității			
Rata rapidă a lichidității			
<b>Indicatori de creditare:</b>			
Rata de acoperire a dobânzii			
<b>Indicatori investiție:</b>			
Rata de recuperare a investiției	% ( medie anuală)		
Rata internă de rentabilitate financiară	%		
Valoarea netă actualizată	Mii lei		
<b>Rata actualizare</b>	%		



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale  
2007-2013INSPECTORATUL ȘCOLAR  
JUDEȚEAN BACĂU

BIROUL PERFECT PENTRU LIDERUL COMPETENT

**Structura financiară a firmei :**

ACTIVE	Surse
Denumire	Denumire
Valoare	Valoare
1.ACTIVE IMOBILIZATE	1.SURSE PERMANENTE
-Active permanente > 1 an	-Capitaluri Proprii
Automat	Capital Social Varsat
4.500	4.000
	-Capital Strain
	Credit bancare
	8.400
	Dobanzi
	924
2.ACTIVE CIRCULANTE	2.DATORII CURENTE
-A curente < 1 an	Salarii
Stoc Marfuri 200x4x8	3.200
6.400	
3.TREZORERIE	
Cont banca	
5.000	
Casa	
624	
<b>Total</b>	
<b>16 524</b>	<b>16 524</b>

**Exemplu calcul cheltuieli F.E. Biromaxx S.R.L.****Exemplu calcul cheltuieli F.E. Biromaxx S.R.L.****Exemplu situația financiară a F.E. Biromaxx S.R.L.***Aplicație – plan de afaceri*

1. Folosind aplicațiile realizate în acest capitol și informațiile teoretice prezentate realizați planul de afaceri al firmei voastre de exercițiu.

**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*, Prentice 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.

**Consiliere, inovare, simulare – pentru un acces real la piața muncii (C.I.S.)**



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



OIPOSDRU



INSPECTORATUL ȘCOLAR  
JUDEȚEAN BACĂU

5. Herczeg, J., Juhász, J. (2010), *Az üzleti tervezés gyakorlata*, Editura Aula, Budapesta.
6. Ilieș, L., Crișan, E., Bordean, O. (2006), *Managementul firmei. Probleme decizionale și planul de afaceri*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca.
7. Ilieș, L., Stegorean, R., Osoian, C. (2005), *Managementul firmei*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca.
8. McKeever M. (2005), *How to write a Business Plan*, ediția 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&espy=2&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ei=yIYAVMTSAsPnyQPVoYJQ&ved=0CAYQ\\_AUoAQ&biw=1366&bih=643](https://www.google.ro/search?q=de+ce+este+necesar+sa+se+intocmeasca+un+plan+de+afaceri&espy=2&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ei=yIYAVMTSAsPnyQPVoYJQ&ved=0CAYQ_AUoAQ&biw=1366&bih=643)