



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 - Educație și competențe

Obiectiv specific 6.13 - Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și nonuniversitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă/cercetare/inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv, identificate conform SNC, și domeniile de specializare inteligentă, conform SNCI

Titlul proiectului: **Excelența academică și valori antreprenoriale - sistem de burse pentru asigurarea oportunităților de formare și dezvoltare a competențelor antreprenoriale ale doctoranzilor și postdoctoranzilor – ANTREPENORDOC**

Contract nr. 36355/23.05.2019 POCU/380/6/13 - Cod SMIS: 123847

## **Modul I, Curs 1 : Fundamentele Antreprenoriatului**

**Prof. univ. dr. ec. habil. FLORIN-MARIAN BUHOCIU**

## **Cuprins**

- 1. Despre Antreprenoriat**
- 2. Funcțiile și atributele unui antreprenor**
- 3. Antreprenorul și firma**
- 4. Dezvoltarea antreprenorială prin intermediul Întreprinderilor**

## **Mici și Mijlocii (IMM)**

- 5. Planul de Afaceri-Instrument de dezvoltare strategic afacerii**
- 6. Stimularea potențialului de dezvoltare IMM-uri și prin activități de Cercetare-Dezvoltare-Inovare(CDI)**

## **Bibliografie**

## **5. Planul de Afaceri-Instrument de dezvoltare strategic**

### ***5.1 Noțiune, elaborare și utilizare***

Planul de afaceri al unei întreprinderi este un document scris de către proprietarii unei firme în următoarele situații:

- proprietarul evaluează șansele de succes al unei idei noi de afaceri;
- se încearcă atragerea de parteneri de afaceri străini pentru a înființa o societate mixta;
- se încearcă obținerea unei finanțări pentru o firma de la o instituție bancară sau de la Uniunea Europeană.

Acest document conține următoarele capitole:

1. Sumar executiv în care se prezintă în rezumat ideea de afaceri
2. Piața firmei, clienții și concurenții acesteia
3. Organizarea afacerii, se prezintă procesul tehnologic, resursele necesare, organizarea conducerii, a producției și a muncii
4. Studiul financiar privind indicatorii planificați a se obține în următorii 5 ani privind volumul vânzărilor (cifra de afaceri), valoarea cheltuielilor totale, mărimea profitului, indicatori economico-financiari specifici firmei.

## **Elaborarea unui Plan de Afaceri (PA)**

Planul de afaceri este un document complex ce include indicatori financiari, caracteristici de piață, ”factori de previziune”, etc. care se elaborează în vederea demarării unui proiect nou (afacere), în cazul în care întreprinderea solicită credite pentru investiții sau restructurarea.

Planul de afaceri trebuie să fie în egală măsură realist, viabil, credibil și să cuprindă indicatori economico-financiari și tehnici, ce pot fi realizați în intervalul previzionat, astfel încât, fie să permită identificarea concretă a unor obiective viitoare, fie să favorizeze investitorilor de capital, băncilor sau altor agenți economici cunoașterea stării actuale și de perspectivă a întreprinderii în competiție cu alți parteneri.

- Pentru a-si atinge scopul, PA trebuie sa îndeplinească o serie de condiții:
- prezentarea problematicii sa fie suficient de concisa pentru a oferi unui cititor avizat posibilitatea de înțelegere a obiectivelor și a motivelor elaborării acestuia de către societatea comercială.
  - să asigure o informație bogată și convingătoare cu corespondent direct în realitățile firmei și ale pieței țintă ale acesteia.
  - sa fie sintetizat și ușor de parcurs, cu accent pe înlănțuirile logice dintre secțiunile care îl compun.

- să fie transparent, astfel încât să poată fi identificate și cuantificate neajunsurile, riscurile posibile și responsabilitățile pentru fiecare etapă cuprinsă în planul de afaceri.
- să asigure fundamentarea producției pe o bună strategie de marketing, evitându-se rigiditatea în abordarea problematicilor specifice.
- să cuprindă previziuni financiare corecte și să accentueze pe baza unui plan financiar posibilitățile de realizare a beneficiului scontat.
- să se bazeze pe o analiză competentă a factorilor concurențiali, precum și a capacității de relaționare cu furnizorii și clienții.
- să asigure folosirea în mod eficient a capitalului pe baza unui buget și a unui plan de acțiune.
- să instituie mecanisme de control și revizuire, urmărindu-se evitarea unei rigidități excesive în abordarea strategiei de dezvoltare.

Este recomandabil ca planul de afaceri să cuprindă un rezumat (de circa 3 pagini) care să prezinte structural elementele esențiale ce rezultă în urma proiectării și analizei, precum și o caracterizare concisă a produselor sau serviciilor ce constituie obiectul proiectului.

*Principalii pași în elaborarea planului de afaceri sunt:*

### **A. Orientarea generală**

- stabilește scopul principal al afacerii prin intermediul unei declarații de intenție în care se pot menționa afacerile avute în vedere de societatea comercială (iar, adesea, afacerile pe care societatea le exclude), produsele și piețele firmei, valorile majore menite să reglementeze activitatea managerilor și angajaților, diferențele (pozitive și negative) dintre societatea comercială și concurențele care operează în cadrul aceleiași industrii.

## **B. Organizarea**

- cuprinde planificarea activității întreprinderii, precum și procesarea datelor și a informațiilor.

Perioadele planificate trebuie să corespundă în egală măsură perspectivei strategice pe termen lung și celei operaționale pe termen scurt, oferind posibilitatea unei revizuirii frecvente și regulate a planului pe baza unor măsuri corective impuse de modificarea datelor de ansamblu (caracteristica și structura pieței, dinamica întreprinderii, tendințele pieței financiare și de capital etc.)

Datele și informațiile necesare elaborării unui plan de afaceri trebuie să fie actuale, exacte și să aibă relevanță în ceea ce privește: natura societății (organigrama, indicatori financiari), natura pieței și a mediului concurențial, progresul tehnologic și factori externi (ratele dobânzilor, inflația etc.).

### **C. Etapa analizei**

- presupune efectuarea unei diagnoze a afacerii curente sub aspectul pieței și a mediului de funcționare, a resurselor, calificarea profesională, a punctelor slabe și punctelor forte, oportunitățile și riscurile întreprinderii.

### **D. Planificării**

- implică stabilirea și ierarhizarea obiectivelor (strategice și operaționale), identificarea limitelor și împărțirea lor în externe societății comerciale (legi și reglementări, opinie publică, reacția concurenței) și interne (lipsa personalului calificat, costul ridicat al unei opțiuni ce poate antrena o mare parte din resursele financiare etc.), stabilirea obiectivelor cantitative realiste, identificarea opțiunilor, determinarea resurselor necesare, proiectarea scenariilor și formularea strategiei, indicarea sarcinilor și responsabilităților și obținerea aprobărilor.

## **E. Urmăririi planului de afaceri**

- se realizează monitorizarea rezultatelor și rezolvarea situațiilor neprevăzute apărute ca urmare a dinamicii activității societății, pieței, concurenței ș.a.m.d.

## **5.2. Cuprinsul unui Plan de Afaceri**

### **5.2.1 Conținut General al PA**

#### **1. Sumar**

- scurtă prezentare a secțiunilor PA;
- identificarea clienților;
- prezentarea concisă a produselor/serviciilor

#### **2. Declarație de intenție și politici de realizare**

- scop;
- concepție;
- indicatori financiari
- limite.

### **3. Firma**

- scurt istoric al întreprinderii;
- prezentarea generală (date de identificare, capital social, structura organizatorică, echipa managerială etc.)
- obiective și valori principale;
- caracteristicile mediului de funcționare;
- politica de personal și salarizare;
- perspective.

### **4. Planul de producție/servicii**

- achiziții și rularea materialelor;
- tehnologia de producție și fluxul tehnologic;
- capacități de producție/servicii;
- amplasament și infrastructuri;
- asigurarea calității;
- implicații ecologice;
- nivelul stocurilor.

## **5. Planul de marketing – comercializare**

## **6. Planul financiar**

## **7. Anexe**

- contracte;
- prospecte;
- diagrame;
- desene sau planuri ale produselor sau obiectului de investiții.

Aceasta secțiune conține detaliile care nu sunt indispensabile pentru înțelegerea planului, dar sunt necesare sau utile pentru aplicare și control.

### ***5.2.2 Executarea și adaptarea planului de afaceri la condițiile specifice mediului de afaceri extern***

Strategia firmei este formulată și transpusă în practică ținând seama și de strategiile factorilor externi. De aceea, unul din punctele cheie ale fundamentării unei strategii eficace este cunoașterea *mediului de funcționare*. Aceasta presupune, pe de o parte, construirea și utilizarea unui sistem de supraveghere, stabilirea unei viziuni prospective a diverselor situații cu care întreprinderea va fi confruntată în viitor.

Derularea acțiunilor prevăzute în planul de afaceri se întindea adesea pe intervale mari de timp. Acest lucru favorizează apariția unor modificări în mediul de funcționare, de natură să influențeze hotărâtor rezultatele activității societății.

Anticiparea posibilităților de dezvoltare, dar și a riscurilor cu care întreprinderea se poate confrunta, impun o cercetare constantă a informațiilor despre mediu în vederea pregătirii reacțiilor adecvate.

A avea o informație pertinentă asupra mediului, în general, și a concurenței, în special, permite întreprinderii să se adapteze mediului.

Informația asupra mediului provine, fie din surse interne întreprinderii (documente, rapoarte, experiența personalului etc.), fie este generată de surse externe.

Principalele informații asupra mediului de care întreprinderea are nevoie pentru elaborarea planului de afaceri sunt: politica de prețuri, programele de expansiune, strategiile concurenților, etc.

### ***5.2.3 Evaluarea rezultatelor afacerii***

Întreprinderea, ca entitate juridică și economică, indiferent de statutul juridic de organizare cunoaște, în decursul activității sale, necesitatea de a îmbunătăți performanțele sau strategiile, efectuarea unui transfer de proprietate pe calea unor participații, fuziuni, vânzări etc.

Performanțele și funcționalitatea întreprinderii depind de calitatea gestiunii economico-financiare, în condițiile unei înzestrări tehnice optime și a organizării raționale a muncii și a producției. Dacă gestiunea financiară a unei întreprinderi asigură protejarea patrimoniului pe baza unei bune administrări și autocontrolului, gestiunea economică are o sferă de cuprindere mult mai mare decât gestiunea financiară, cuprinzând toate domeniile activității întreprinderii

Performanța economică a întreprinderii, numită și *eficiență economică*, are o sferă largă de cuprindere care sintetizează la nivelul întreprinderii rezultatele obținute în gospodărirea patrimoniului (a tuturor resurselor) în vederea maximizării profitului.

Eficiența economică a unei întreprinderi depinde atât de resursele întreprinderii cât și de performanțele managementului în toate sferele activității acesteia și în special în plan economico-financiar.

Planul de afaceri sintetizează deciziile privind activitățile de producție, comercializare și financiare ale firmei.

În vederea evaluării rezultatelor economice sunt necesari o serie de indicatori economici-financiar:

**Indicatori de cheltuieli: investiții și operaționale**

**Indicatori de venituri: volumul vânzărilor**

**Indicatori financiar**

## **Bibliografie:**

1. Birley, S., Muzyka, D., Mastering Entrepreneurship: your single source guide to becoming a master of entrepreneurship, FT Press, USA, 2000.
2. Burduș, E, Cochină, I., Crăciun, L., Istocescu, A., Întreprinzătorul, Editura Pro Universitaria, 2010
3. C.N.I.P.M.M.R., Ministerul pentru Mediul de Afaceri, Comerț și Antreprenariat: CARTA ALBA a IMM-urilor din România, 2019, Ed.nr. 17, Ed. Pro Universitaria București 2019, ISBN 978-606-26-1096-8
4. D.P. Wold, NxLEVEL Guide for Entrepreneurs, WEN, University of Columbia, Den 1998.
5. Dalota M.D., Management Antreprenorial. Fundamente teoretice. Studii de caz, Ed. Pro Universitaria, București 2012
6. Druker, P. (1993), Inovația și spiritul antreprenorial, Editura Economică, București.
7. Ghenea M., Antreprenariat Drumul de la idei către oportunități și succes în afaceri, Ed. Universul Juridic, București 2011, ISBN 978-973-127-516-1

8. Iordăchescu M., Scutelnicu E., Iordăchescu Dănuț, Stimularea potențialului de dezvoltare a I.M.M.-urilor, Editura Didactică și Pedagogică, R.A., București, 2005, ISBN 973-30-1366-8.

9. Manea D.M., Man O.R., Managementul I.M.M.-urilor, Editura Didactică și Pedagogică, R.A., București, 2005, ISBN 973-30-1210-6

10. Nicolescu O., Managementul întreprinderilor mici și mijlocii, Ed. Economică, 2001

11. Onetiu C., START în antreprenoriat, Ed. Act și Politon, București 2019, ISBN 978-606-913-479-5

12. Popescu, M., Managementul inovării, Editura Universității Transilvania din Brașov, 2016.

13. Schumpeter, J.A., The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle, Transaction Publishers, 1934.

14. Stevenson, Howard H., and Shirley M. Spence. Getting to Giving: Fundraising the Entrepreneurial Way. Belmont, MA: Timberline LLC, 2011.

## **Resurse web**

15.[https://ro.wikipedia.org/wiki/Antreprenoriat#Semnifica%C8%9Bia\\_conceptului\\_de\\_antreprenor\\_%C8%99i\\_antreprenoriat](https://ro.wikipedia.org/wiki/Antreprenoriat#Semnifica%C8%9Bia_conceptului_de_antreprenor_%C8%99i_antreprenoriat).

16.[https://ro.wikipedia.org/wiki/Antreprenoriat#Semnifica%C8%9Bia\\_conceptului\\_de\\_antreprenor\\_%C8%99i\\_antreprenoriat](https://ro.wikipedia.org/wiki/Antreprenoriat#Semnifica%C8%9Bia_conceptului_de_antreprenor_%C8%99i_antreprenoriat).

17.<http://antreprenori-responsabili.ro/resurse/marius-ghenea-despre-elementele-esentiale-ale-antreprenoriatului/>

18.Planul de afaceri - Studiu teoretic privind elaborarea unui plan de afaceri

<http://www.rasfoiesc.com/business/afaceri/Planul-de-afaceri-Studiu-teore96.php>

19.Strategia Nationala CDI:

[https://www.edu.ro/sites/default/files/ fi%C8%99iere/Minister/2016/strategii/strategia-cdi-2020 \\_proiect-hg.pdf](https://www.edu.ro/sites/default/files/ fi%C8%99iere/Minister/2016/strategii/strategia-cdi-2020 _proiect-hg.pdf)

20.Start-Up Nation:

<https://startupnation.aippimm.ro>

<http://www.aippimm.ro/categorie/programe/programul-start-up-nation-2018/>

<https://startupnation2018.aippimm.ro/>.

21.Procesul de inovare. Firma inovativă, disponibil la [http://www.icpe.ro/performer/files/Procesul\\_de\\_Inovare\\_Firma\\_Inovativa.pdf](http://www.icpe.ro/performer/files/Procesul_de_Inovare_Firma_Inovativa.pdf)

### **Acte normative**

1. Codului Muncii - Legea 59/2003
2. Parlamentul României, Legea nr. 324/2003 pentru aprobarea Ordonanței Guvernului nr. 57/2002 privind cercetarea științifică și dezvoltarea tehnologică, Monitorul Oficial al României nr. 514 din 16 iulie 2003.

**Vă mulțumesc pentru atenția acordată!**

