



PLANIFICAREA – BAZA DEZVOLTĂRII AFACERILOR

5.1. Conceptul de planificare. Rolul procesului de planificare

Planificarea ca proces teoretic și practic are origini la fel de vechi comparativ cu strategia specifică organizațiilor. Bazele științifice ale acesteia au fost trasate începând cu secolul 20 prin activitatea părintelui managementului, Henry Fayol, care stabilea planificarea ca una dintre componentele importante ale funcțiunii administrative a întreprinderii.

Planificarea reprezintă, în șine, alcătuirea unui plan de afaceri pe baza căruia se constituie și se coordonează activitățile din structura procesuală a organizației.

Reprezintă încă un instrument managerial insuficient utilizat, de către firme în general, și în mod special de către firmele mari. Cu toate acestea, la nivelul organizațiilor mici cu profil tehnologic-productiv și comercial, acesta primează înaintea strategiilor și politicilor de firmă, asigurând un avantaj concurențial major, permițând firmelor mici să beneficieze de o mai mare flexibilitate în activitatea curentă.

Planificarea se referă cu predilecție la coordonarea factorilor de producție proprii sau ai partenerilor (stakeholders) firmei. Orice firmă beneficiază de participarea unor factori de producție generali valabili, care doar în parte sunt constituiți la nivelul firmei. În cea mai mare parte ei sunt existenți în mediul extern al organizației. Esența planificării este atragerea, integrarea și coordonarea acestor factori generali din lumea afacerilor sau altor domenii.

Relansarea activității economice într-un sector al afacerilor, modernizarea unităților strategice de afaceri, creșterea volumului ofertei și ca o consecință a acestora sporirea veniturilor nu se pot realiza decât printr-un sistem riguros și eficient de alocare a resurselor ca o condiție necesară asigurării și menținerii echilibrului general economic al firmei.

Realizarea acestui deziderat se poate asigura doar prin realizarea unui sistem coerent de planificare a acțiunilor pentru o mai bună folosire a oportunităților odată cu obținerea unor avantaje importante. Planificarea implică o viziune de ansamblu ceea ce permite responsabililor unităților de afaceri să sesizeze relațiile cele mai importante, să înțeleagă mai bine fiecare activitate și să aprecieze mai bine elementele de bază care intervin în actele de gestiune



.Planificarea pune accentul integrarea oportunităților care se oferă în perioada următoare și concentrarea asupra domeniilor majore. În forma sa completă planificarea trebuie să se desfășoare pe patru niveluri cuprinzând:

- ✚ un plan strategic , în cadrul căruia sunt prezentate marile opțiuni strategice;
- ✚ un plan operațional , ce grupează programarea activităților și mijloacelor necesare pentru aplicarea deciziilor;
- ✚ bugetele prin care se evidențiază repartizarea resurselor necesare realizării acțiunilor;
- ✚ un proces continuu de măsurare și control prin confruntarea acestora cu obiectivele fixate.

Schematic, procesul de planificare poate fi prezentat în figura nr. 5.1.

Planificarea strategică prin obiectivele sale permite modificarea și îmbunătățirea poziției afacerii în cadrul activității generale a organizației. Domeniile planificării strategice sunt multiple la nivelul afacerii, evidențiindu-se următoarele axe ale activității: comercială , marketing , de personal , producție ș.a.

Planificarea face apel la prospectare și previziune elaborându-se o serie variante posibile în raport cu acțiunile întreprinse. Spre deosebire de metodele de previziune care se aplică pentru viitorul apropiat, metodele de prospectare vizează viitorul mai îndepărtat fiind în general calitative: scenariile , analizele calitative multicriteriale, metoda Delphi, acestea având și un grad de subiectivism. Previziunea se regăsește mult mai pregnant în acțiunea de planificare bazându-se pe continuitatea evenimentelor, analizând evoluția anterioară a fenomenelor continuată de extrapolarea și corelația evenimentelor. Strategia trebuie să fie descompusă, cuantificată și programată în timp și spațiu prin activități specifice planificării operaționale desfășurate pe perioade mai scurte de timp și spațiu.

Planurile operaționale sunt cunoscute și sub denumirea de programe sau planuri de acțiune cu o continuitate a activității în timp asigurând o coerență a obiectivelor cu mijloacele alocate și cu acțiunile stabilite prin calendarul operațiunilor. Pentru a menține coerența planurile se reactualizează anual odată cu analiza noilor oportunități și nevoi ale firmei .

Bugetul este expresia financiară a programelor de acțiuni ale întreprinderii reflectând stabilirea și asumarea precisă a responsabilităților fiind în același timp și instrument de gestiune și control. Utilizarea lor se face sub forma bugetelor de investiții, bugete de exploatare și bugete financiare. Bugetele de investiții reflectă prevederile din programele de investiții în vederea extinderii și modernizării capacităților, cele de exploatare exprimă previziunea activității de exploatare pentru o perioadă viitoare iar bugetele financiare exprimă evoluția

încasărilor plăților și rezultatelor previzionate. Un principiu de bază care se ia în considerare la stabilirea planurilor și bugetelor este coerența într-un sistem unitar fără omiterea nici unui aspect al activității și înlănțuirea bugetelor până la nivelul trezoreriei. Se pot distinge două situații:

- atunci când firma este în fața unei cereri limitate, previziunile bugetare trebuie să pornească de la vânzările realizabile stabilite prin bugetul de vânzări;
- atunci când oferta nu poate face față cererii se pornește de la previziunile producției respectiv de la bugetul de producție iar apoi se elaborează celelalte bugete.

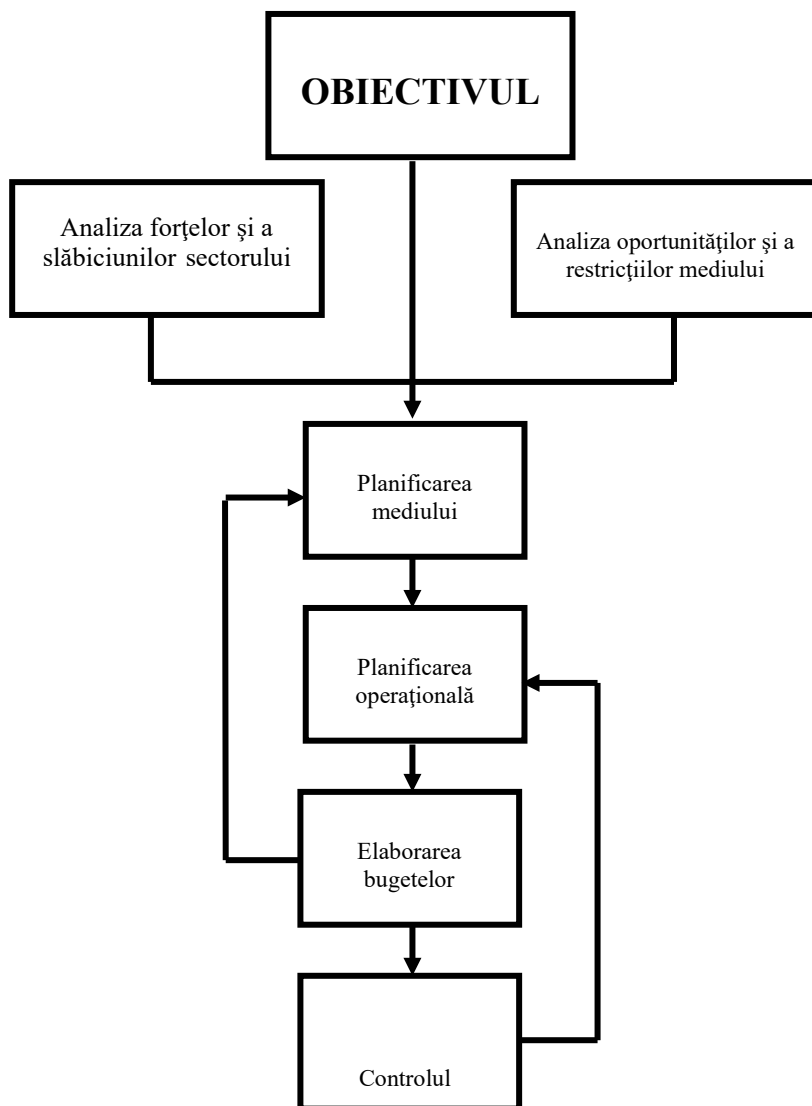


Figura nr. 5.1. Etapele planificării strategice

Planificarea strategică este dublată de activități de control a utilizării resurselor și a rezultatelor obținute prezentând trei nivele suprapuse:

- ✚ controlul strategic pentru programele pe termen lung;
- ✚ controlul de gestiune pentru planurile anuale;
- ✚ controlul operațional, care este un control de execuție;

În concluzie orice afacere dorită la nivelul unei firme nu poate face excepție de la planificarea, atât strategică pe termen lung, cât și operațională legată de gestionarea mai eficientă activității în domeniul de afaceri ales.

Planificarea funcțională reprezintă un proces complex de stabilire și menținere a celei mai bune relații între obiectivele funcționale referitoare la fiecare grupă de produse pe de o parte și, pregătirea angajaților și a celorlalți factori ai firmei, pe altă parte la care se adaugă și mixul de marketing, raportat la conjunctura pieței.

Principalele avantaje ale planificării constau în¹:

- ✚ creșterea nivelului de motivație managerială și o mai bună cooperare interdepartamentală;
- ✚ stabilirea unor obiective funcționale realiste și o mai mare probabilitate de realizare a obiectivelor generale ce derivă din misiunea firmei;
- ✚ mai bună coordonare a activității întregului personal de-a lungul timpului;
- ✚ probabilitatea mai mare de a identifica evoluțiile ulterioare ale piețelor și produselor;
- ✚ capacitatea mai mare de a face față schimbărilor;
- ✚ comunicarea mai eficientă între indivizi;
- ✚ alocarea mai eficientă a factorilor de producție și a resurselor organizaționale în funcție de oportunitățile pieței;
- ✚ asigurarea unui cadru optim pentru o verificare și coordonare permanentă a activităților desfășurate.

Planificarea funcțională se desfășoară, în general, la nivelul unității strategice de afaceri (activitate) – planul de afaceri pe activitate - dar preferabilă este trasarea planului de afaceri pe fiecare produs (gamă de produse) în parte.

O unitate strategică de afaceri, așa cum am prezentat în capitolele anterioare, reprezintă o diviziune a unei firme cu misiune și obiective proprii, creată în scopul obținerii unui profit maxim, sau producerii unor produse/servicii

¹Boyd H. & Massey W. -, Marketing management, McGraw Hill, New York, 1972, pag.103



relevante pentru marca firmei² și care prezintă următoarele caracteristici: planificare separată, conducere distinctă și concurenți proprii.

La nivelul planificării funcționale sunt elaborate planuri pentru fiecare produs. Instrumentul de realizare a planificării funcționale îl reprezintă planul de afaceri.

5.2. Planul de afaceri – sinteză a coordonării strategice

Planul de afaceri reprezintă o schemă logică de acțiune într-un domeniu sau activitate a organizației care presupune o gândire de perspectivă asupra unei afaceri, pornind de la unele obiective strategice și tactice stabilite în prealabil la nivelul întregii organizații. Prin această modalitate se poate ajunge la crearea unei imagini de ansamblu asupra întregii afaceri pe care dorește să o dezvolte o organizație de tip economic. Practic el va cuprinde toate etapele și resursele de care are nevoie o firmă într-unul din domeniile sale de activitate, pentru a atinge obiectivele propuse într-o perioadă de timp predeterminată. În această idee, este deosebit de necesar să fie atinse toate elementele care pot fi previzionate pentru buna desfășurare a activității stabilite și pentru a elimina situațiile de analiză subiectivă caracterizate de neluarea în considerare aspectelor globale ale afacerii.

Aceste cerințe ale descrierii afacerii au în primul rând un efect de relevare a anumitor factori critici, asupra cărora se poate interveni eficient chiar de la momentul startului unei afaceri fie prin realizarea unor elemente de corectare și prevenire a efectelor punctelor critice, fie prin existența alternativelor de acțiune ce vor fi prevăzute în planul de afaceri.

Din aceste motive este evident că orice plan de afaceri este caracterizat de necesitatea existenței sale în două forme obligatorii:

- + planul de afaceri propriu zis, care este dezvoltat de inteligența, experiența, nevoia de moment sau viitoare a unui întreprinzător sau a unui grup aparținând unei organizații. Acesta este practic un fel de schematizare virtuală sau scrisă a ideii afacerii care ia în calcul de cele mai multe ori doar ideea de afacere fără a intra în detaliile desfășurării acesteia, mai precis în detaliile afacerii;
- + planul de afaceri fizic, care este reprezentat de transpunerea planului de afaceri propriu-zis pe un suport de prezentare (dosar, suport informatic, suport multimedia, etc.) în urma unor analize aprofundate a tuturor

² Aurelia-Felicia Stăncioiu - Strategii de marketing în turism, Editura Economică, București, 2000, pag. 208.



proceselor implicate de derularea afacerii, analize care merg până la cele mai mici detalii pentru planurile de afaceri de uz intern sau la detaliile solicitate de finanțator pentru planurile de afaceri de solicitare ale unei finanțări.

Este evident că prima formă de existență a unui plan de afaceri nu o vom discuta deoarece ea este tipică în totalitate modului de a gândi și reacționa a emitentului fiind imposibil de a ajunge la o determinare a unei specificități, care să poată fi inclusă într-o prezentare.

Planul de afaceri fizic este aproape în totalitate realizat în baza unor criterii generale sau specific solicitate, acesta fiind cazul planurilor de finanțare care vor fi înaintate instituțiilor sau factorilor de finanțare, fapt pentru care vor exista anumite cereri de specificitate din partea acestora, deoarece trebuie să conțină un minim de informații și linii de acțiune care să inducă justificarea existenței acestuia precum și a acțiunilor ulterioare la care se va proceda în baza acestuia. Se poate spune că, planul de afaceri se constituie asemenea unui document fundamental pentru fiecare afacere a organizației în parte și, din punct de vedere investițional, este asemenea unui magnet care poate atrage finanțări într-o firmă reper, în afacerea derulată de aceasta.

Rațiunea de existență a unui plan de afaceri derivă din alte două considerente:

- ✚ managerul unei afaceri oricât de organizat ar fi, chiar și atunci când subordonații săi sunt calitativ de excepție, poate găsi într-un plan de afaceri instrumentul optim de cristalizare a obiectivelor și pașilor necesari pentru a ajunge la acestea furnizând un cadru de desfășurare al activităților de management, asemenea unui ghid de lucru. Identificarea și cuantificarea obiectivelor de activitate ale firmei se constituie asemenea unei succesiuni obligatorii de stabilire și parcurgere a obiectivelor, determinând necesitatea de a aloca termene și niveluri de realizare pentru acestea, permițând oricărui manager sau grup managerial să își stabilească performanțele activității prestate mult mai eficient decât prin simpla parcurgere și interpretare a datelor de bilanț. Important este, de asemenea, și faptul că o planificare atentă a unei activități permite și evidențierea eficienței acesteia prin forme de raportare a performanței și de evaluare a rezultatelor și performanțelor în raport cu eforturile stabilite prin planul de afaceri în fața acționarilor, mai ales dacă aceștia au aprobat planul de afaceri. În plus, dacă ne punem în locul unui acționar este evident că acesta are posibilitatea să vadă cu adevărat rezultatele managementului și să estimeze acțiunile sale viitoare raportat la forma de afacere sau forma de management, mai ales în condițiile actuale de management când aproape orice persoană angajată în



funcții manageriale tinde să uzeze de orice mijloc pentru a-și atinge obiectivele propuse.

- a doua rațiune de existență este cea legată de posibilitatea de a promova afacerea respectivă în orice moment către un potențial investor prin intermediul unui eficient instrument descriptiv, planul de afaceri.

Este bine să subliniem faptul că atragerea de capital se poate face prin mai multe procedee. Astfel, în cazul societăților pe acțiuni atragerea se face prin cotarea la bursă și menținerea unui curs favorabil al acțiunilor, în general cu eficiență asupra elementelor patrimoniale și financiare ale întreprinderii respective precum și al dividendelor distribuite, pentru menținerea unei atractivități investiționale, prin emiterea simplă de acțiuni sau obligațiuni.

În cazul celorlalte tipuri de societăți această atragere se reduce doar la posibila emisie de obligațiuni.

Ar mai rămâne parteneriatul de afaceri, sponsorizările, participațiunile simple și de asocierie, fără a lua în calcul fuziunile sau alte forme care schimbă statutul juridic sau operațional al unei organizații.

Când aceste posibilități nu există sau nu permit obținerea unor randamente necesare din punct de vedere investițional, rămâne doar varianta finanțării de tip clasic cum sunt creditele, finanțările coordonate, etc. Toate acestea obligă la garantarea acțiunii de investiție pentru persoana sau instituția solicitată spre a credita, finanța, etc. Ori acest mod de acțiune presupune succesiunea unor pași obligatorii stabiliți de către cel care acordă finanțarea și, de cele mai multe ori, pe lângă o cerere de finanțare sau creditare există și cerința realizării unui plan de afaceri, acesta fiind elementul cel mai eficace pentru atragerea de capital.

Deci, în general, un plan de afaceri realizat pentru atragerea de capital are următoarele obiective:

- propuneri de finanțare prin participare la capital, dezvoltate de către acționarii, asociații, proprietarii unor firme cu sau fără creștere rapidă și care au nevoie de dezvoltarea bazei de capital pentru a finanța creșterea;
- propuneri de finanțare pentru derularea sau achiziția unei afaceri sau firme de către managerii actuali (management buy-out – MBO) sau de către o altă echipă managerială (management buy-in – MBI);
- propuneri de finanțare cu diverse condiții inițiate de diverse organisme în diverse scopuri (Programe de finanțare guvernamentale, Bănci, Societăți de investiții, etc.).

5.3. Fundamentarea planificării



Pentru a fundamenta o planificare, este necesară, înainte de toate, efectuarea unei analize – diagnostic de sistem³, ce impune o multitudine de investigații și reclamă desfășurarea unui proces extrem de laborios, abordând domeniul de activitate ca pe un sistem unitar, cu elemente aflate într-o interferență continuă.

Diagnoza face parte dintre metodele manageriale cu un conținut complex și care se poate exprima ca fiind “reliefarea cauzală a principalelor puncte forte și slabe, a evaluării potențialului și a formulării de recomandări axate pe cauzele generatoare de disfuncționalități și aspecte pozitive”⁴.

O analiză diagnostic a domeniului de activitate va îmbrăca atât o formă generală sau globală, care va viza activitatea în ansamblul său, respectiv într-o zonă reprezentativă pentru respectiva ramură economică, cât și o analiză parțială, ce va avea în vedere componentele cele mai reprezentative ale acestui domeniu.

O anumită organizație poate desfășura activități diverse de multe ori în domenii de activitate diferite la nivelul diviziilor componente, ceea ce impune realizarea unei planificări distincte pentru fiecare domeniu de activitate în parte și implicit o analiză diagnostic individualizată pentru un domeniu sau altul al activității. Analiza diagnostic caracterizează, sub aspect cantitativ și calitativ, modul în care a evoluat domeniul de activitate în perioada precedentă, punând în evidență tendințele care se conturează, unele exprimate ca puncte forte care vor continua și în viitor iar altele ca puncte slabe, care pot fi stopate sau estompate treptat, prin măsurile adoptate.

Se poate obține în final⁵ o reluare explicită a raporturilor de interdependență din cadrul domeniului de activitate, făcându-se trecerea de la analiza elementelor individuale care intră în componența activității la sinteza de ansamblu a acesteia, privită ca un tot unitar, ca un sistem deschis, adaptabil, flexibil. Un model de analiză-diagnostic aplicabilă în turismului rural poate fi descrisă ca în schema următoare „Analiza – diagnostic a domeniului de activitate (fig. nr. 5.2.).

³ Steve Robinson - Managementul firmei, Editura Teora, București, 1998, pag.146

⁴ Nicolescu Ovidiu - Strategii manageriale de firmă, Editura Economică, București, 1996, pag. 186

⁵ Kenichi Ohmae, Inteligența strategului (arta afacerilor în Japonia), Editura Teora, București, 1998, pag.18

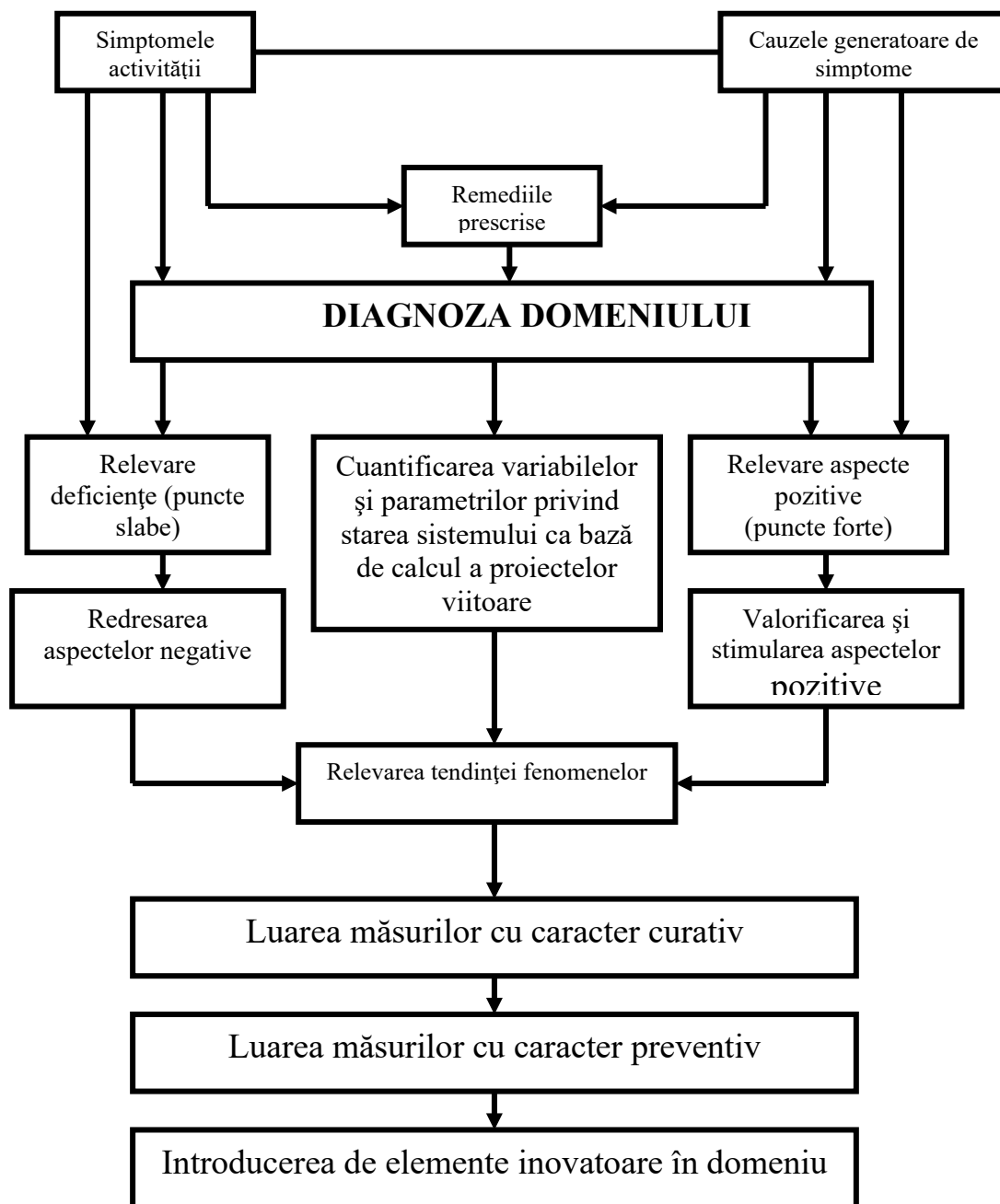


Figura nr. 5.2. Analiza – diagnostic a domeniului de afaceri

După clarificarea specificului analizei-diagnostic trebuie abordați toți factorii care pot avea o influență semnificativă asupra viitorului domeniului specific în care dorește să activeze o organizație. Problemele critice trebuie identificate și trebuie să existe suficiente informații pentru a permite luarea deciziilor.

Analiza - diagnostic se referă atât la factorii interni cât și cei externi unei organizații, sau altfel spus, atât factorii care pot fi controlați cât și cei care nu



sunt în sfera de control și acțiune a organizației care derulează activități într-un anumit domeniu.

Analiza trebuie să se refere la toți factorii care pot influența misiunea organizației. Aceștia pot să includă: clienții, utilizatorii, resursele, calificările necesare, finanțele, personalul, structura, canalele de comunicații. Factorii externi pot fi: serviciile concurenței, tendințele socio-culturale și stilurile de viață, piețele, schimbările tehnice din domeniu.

Când se pregătește o planificare, atenția trebuie să se orienteze către direcția în care organizația trebuie să se îndrepte mai degrabă decât felul în care va face acest lucru. Problemele critice care confruntă organizația trebuie să fie baza de analiză pentru acest stadiu.

Analiza - diagnostic ar trebui să înceapă prin a identifica, lista și argumenta factorii cheie în procesul de planificare pornind de la rolul major al comunicării prin propagarea informațiilor în rândurile potențialilor clienți: capacitatea de a răspunde la cerințe, întărirea resurselor organizaționale și impactul informației.

Definirea obiectivelor funcționale este "esența" planificării strategice. Probleme de bază în politica unei organizații pot influența cursul acțiunii în urmărirea atingerii obiectivelor. Asemenea probleme pot include tipul produsului, cooperarea cu alte instituții, instruire generală vs. instruire specializată.

Rezultatul definirii unor obiective funcționale va consta într-un set de acțiuni preferate pentru atingerea fiecărui obiectiv referitor la produs sau activitate. În acest stadiu se limitează exercițiile la alegeri cu caracter larg, general. Formularea de detaliu a planului de afaceri trebuie lăsată până după ce se cade de acord asupra opțiunilor în termeni generali și după analiza - diagnostic.

Apar aici două elemente care se leagă de cultura organizației. În primul rând este activitatea de bază a organizației și felul în care aceasta s-ar putea schimba în viitor. Acest fapt se referă la poziția pe care o organizație dorește să o atingă în raport cu clienții săi, personalul, mediul în care activează. Aceste valori conducătoare reflectă orientările de viitor.

Oferta "gratuită" de informație are atât scopul de a educa piața, de a contribui la educația utilizatorilor și de a controla un segment cât mai consistent în așteptarea zilei când afacerea va fi și aici rentabilă.

Diagnosticul domeniului se poate efectua pe mai multe nivele:

- ✚diagnosticul de vitalitate;
- ✚diagnosticul de ambianță;
- ✚diagnosticul de evaluare dinamică.

Analiza domeniului trebuie realizată pe baza acestor nivele corelând analiza nivelului eficienței economice generale a domeniului cu cea a activității



propriu prin intermediul bazei tehnico-materiale și a factorului uman și de asemenea cu analiza comparativă a costurilor cu prețurile și tarifele practicate.

Se poate evalua un grup de elemente care sunt reprezentative pentru domeniul de activitate diagnosticat și stabilirea unui punctaj al atractivității și potențialului domeniului și al gradului de valorificare prin baza tehnico-materială și prin produsele oferite.

La nivelul eficienței unei activități, performanțele firmei de profil se explică prin caracteristicile concurențiale ale sectorului de activitate, apoi prin cele ale grupului strategic la care aparține. Această situație concurențială poate evolua mai repede sau mai încet în funcție de strategia abordată la nivelul organizației odată cu evoluția și maturitatea sectorului de activitate

Fundamentarea planificării este transpusă la nivelul planului de afaceri, problema care apare fiind dimensiunea acesteia. Cat de amplă ar trebui să fie analiza-diagnostic în cadrul planului de afaceri depinde de mai mulți factori însă această etapă trebuie să fie astfel echilibrată încât să acopere suficient de mult factorii de mediu și de producție și să fie suficient de concentrat pentru a putea fi ușor prezentat factorilor de decizie reprezentați de managementul superior și de finanțatori. Lungimea raportului de analiză va depinde de specificul proiectului, un proiect de înaltă tehnologie în valoare de 15 milioane EURO, cu elemente sofisticate de cercetare și producție poate să presupună o prezentare a analizei-diagnostic de peste 50 de pagini, pentru a acoperi toate punctele cheie, pe când o analiză pentru fundamentarea unui plan de 150.000 EURO, pentru dezvoltarea unui produs existent poate fi concepută în circa 10 pagini cuprinzând elementele noi ce apar la nivelul planificării funcționale. În plus există cerințe specifice în redactarea planului de afaceri cu referire la precizările de tip obligatoriu solicitate de cel care acordă finanțarea (persoana fizică/acționar/proprietar, instituție financiară, etc.).

O alta problema reală, este faptul că este dificilă previzionarea a ceea ce se va întâmpla în următorii 3 sau 5 ani, în special în cazul firmelor nou înființate sau lipsite de experiență în domeniul țintă precum și cazul afacerilor noi fără corelație la piață, cum este cazul firmelor cu tradiție care își diversifică astfel gama de produse. Totuși, nu trebuie uitat că planul de afaceri presupune o organizare a afacerii în limitele unor parametri ci în "viitor", aceste previziuni având un rol bine determinat, scopul lor fiind să exprime implicațiile financiare asupra activității planificate și să estimeze performanța firmei în timp.

Aceste estimări, denumite și proiecții, vor exprima impactul financiar al afacerii planificate și prezentate, descriind esența planului de afaceri. Firma va urmări tendința generală a performanței financiare estimate a afacerii, la fel de mult ca și profitul estimat pentru anul "X" al proiecției încercând să înțeleagă următoarele aspecte:



- ▣ potențialul de creștere al firmei și, prin implicare, sarcina pe care managementul o are pentru a realiza această creștere;
- ▣ sensibilitatea profitului la fluctuațiile vânzărilor și ale marjei brute și relația dintre contribuția pe produs (care depinde de vânzări) și costurile fixe, care tind să crească cu neregularități mai accentuate;
- ▣ decalajul de timp între investiții (de exemplu în utilaje, marketing sau cercetare-dezvoltare) și beneficii, fie din vânzarea produsului, fie din utilizarea licenței;
- ▣ factorii esențiali care afectează fluxul de numerar (de exemplu factorii care determina momentul în care firma va trece de la poziția unui consumator la cea de generator de lichiditate).

Toate tendințele menționate mai sus capătă sens atunci când sunt analizate pe o perioadă mai mare de timp și, întrucât planificarea activității, descrisă în planul de afaceri, se va realiza într-un număr de ani, pentru această perioadă trebuie examinat și impactul ei financiar, așa cum este descris în proiecțiile financiare.

Astfel, cu excepția propunerilor de investiții pe termen scurt, proiecțiile financiare trebuie pregătite pentru perioade viitoare suficient de lungi, pentru a permite investitorilor să analizeze aceste tendințe. Aceasta înseamnă, în general, cel puțin trei ani sau mai mult în cazul unor proiecte cu perioadă de recuperare mai lungă (de exemplu o firmă axată pe tehnologie, cu un accent important pus pe cercetare).

Conținutul proiecțiilor financiare va depinde de asemenea în mare măsură de al doilea scop pentru care sunt utilizate, ca o măsură a performanței. Cei mai mulți investitori evaluează propunerile în principal în funcție de rentabilitatea scontată a investiției, acuratețea cifrelor din proiecțiile financiare având cea mai mare importanță (proiecțiile trebuie să fie foarte bine gândite și întocmite).

Trebuie avute de asemenea în vedere atunci când se fac proiecții financiare în planul de afaceri și următoarele aspecte:

- ▣ valoarea unor afaceri, în timp, exprimată prin valoarea lor pentru un potențial cumpărător, poate să nu aibă relație prea strânsă cu performanța financiară curentă, mai ales dacă firma are dezvoltate active neînregistrate în conturi, cum ar fi tehnologia care poate fi vândută sau rețele de distribuție consolidate sau acorduri de distribuție. Planul de afaceri al acestor firme ar trebui să clarifice importanța acestor factori non-financiari în măsura performanței;
- ▣ unele firme acționează pe piețe atât de volatile încât chiar previziunile pe termen scurt sunt dificile. În multe industrii, dacă previziunile pe termen scurt cu limite de toleranță rezonabile pot fi posibile, previziunile pe termen lung sunt dovedite în mare măsură ca fiind speculații;



- ✚ în anumite cazuri este preferabilă pregătirea a două seturi de proiecții, luând în calcul ipoteze optimiste și pesimiste, care să indice variațiile posibile. Aceasta este o formă de analiză de sensibilitate, o tehnică ce va evalua impactul incertitudinii;
- ✚ unele firme nu pot previziona cu acuratețe proiecția pe termen mediu, întrucât în viitor vor trebui să decidă între alternative strategice cu efecte financiare radical diferite. Un exemplu în acest sens sunt firmele care vor trebui să exploateze noi sectoare de piață (prin creștere sau prin achiziții) sau noi produse (prin licențiere sau dezvoltare internă), alternative care vor afecta atât politicile de afaceri cât și planurile de activitate. Ar putea fi recomandabil să se arate efectele financiare a mai multor alternative, în măsura în care aceasta nu face planul excesiv de lung. Uneori aceste proiecții sunt numite “modele financiare” pentru a marca diferența între ele și previziunile mai convenționale.

În concluzie, cele mai multe planuri de afaceri vor necesita proiecții financiare de cel puțin 3 ani care trebuie întocmite cât mai detaliat și precis, evident în măsura permisă de gradul de incertitudine din mediul firmei, precum și în măsura în care această analiză este cerută de către investitorul/ decidentul de finanțare. În același timp, planul trebuie să precizeze în ce măsură se poate avea încredere în proiecțiile financiare, și care poate fi impactul pozitiv sau negativ la care se va raporta investitorul.

Ca o soluție firmele care își planifică domeniile de activitate pe termen mediu și lung pot acorda o atenție suplimentară asupra stabilirii obiectivelor, atât ca ținte finale cât și intermediare, în raport cu care să urmărească și să evalueze performanța curentă. Odată cunoscute cu adevărat adevăratele obiective se poate "anexa" acestora și o analiză de tip cost/ beneficiu care să fie suficient de relevantă și ușor de înțeles.

În urma proiecțiilor realizate nu toate obiectivele pot fi financiare întrucât, în anumită măsură, performanța financiară este doar rezultatul unei anumite direcții urmate de firmă. Exemple de asemenea obiective non-financiare includ planificări în timp pentru:

- ✚ introducerea de noi produse pe piață;
- ✚ brevete care trebuie obținute;
- ✚ coordonarea componentelor organizatorice în departamente cheie;
- ✚ construirea capacităților de producție importante.

Aceste obiective și eşalonarea lor temporală trebuie incluse în planul de afaceri fie împreună într-o singură secțiune, fie separat în secțiunea potrivită. Acolo unde îndeplinirea lor necesită un timp mai îndelungat, poate fi util pentru management să delimiteze sarcinile în ținte intermediare, care să fie o măsură a progresului înregistrat sau a performanțelor obținute. Aceste ținte intermediare



vor fi detaliate într-o anumită măsură și în planul de afaceri intern, pentru orientarea structurilor managementului.

Cu toate că proiecțiile financiare incluse în plan ar trebui să fie cât mai realiste cu putință, decidenții preferă să adopte o poziție pesimistă, pentru a evita problemele potențiale cu investitorii în cazul în care țintele intermediare nu sunt atinse. Acesta nu este un lucru negativ, întrucât nici o afacere nu evoluează exact conform planului de afaceri. Problema apare la recunoașterea ajustărilor în proiecțiile financiare, păstrând în același timp realismul acestora:

- ✚ dacă există incertitudini semnificative în privința cifrelor din proiecții (de exemplu cu privire la vânzări) se poate opta pentru producerea a două scenarii, unul pesimist și unul realist;
- ✚ dacă este utilizat doar un set de proiecții iar veniturile și cheltuielile estimate se încadrează într-un interval de valori anticipate, va fi aleasă cifra cea mai puțin avantajoasă a intervalului de evoluție a rezultatelor;
- ✚ în cazul în care se caută fonduri suplimentare, pentru a face față unor situații neprevăzute, nu vor fi cuantificate acestea în proiecții, care sunt oricum estimări. Este preferabil să se adauge un mic procent la suma care rezultă ca o rezervă pentru situații neprevăzute;
- ✚ dacă proiecțiile sunt exagerat de modeste valoarea afacerii ar putea fi redusă substanțial în ochii investitorilor.

5.4. Criterii de elaborare a unui proiect de afaceri

Activitățile de proiectare și cele de planificare, ca demersuri de formulare a unor finalități de afaceri (ținte) și a traseului pentru atingerea lor, se diferențiază, în primul rând, ca nivel de generalitate:

- ✚ proiectarea se situează un nivel general al formării misiunii, al scopurilor generale și al motivelor introducerii unei schimbări în firmă, al indicării categoriilor de resurse și al căilor privilegiate de acțiune, enunțând deci strategia de acțiune a firmei;
- ✚ planificarea stabilește pașii concreți prin care sunt realizate scopurile proiectului - adică obiectivele, acțiunile efective care vor fi realizate, resursele alocate fiecărei acțiuni, termenele și responsabilitățile concrete, indicatorii de performanță și rezultatele așteptate, acesta fiind nivelul operațional al traiectului ipotetic menționat.

În sens restrâns, un proiect de afaceri este un document prin care se solicită o sumă de bani sau resurse materiale necesare pentru desfășurarea, pe o anumită perioadă de timp, a unor activități sau acțiuni profitabile la nivelul unei firme. Orice afacere trebuie să satisfacă anumite necesități ale unor beneficiari sau



populații țintă, prin intermediul a cel puțin unui produs pe care firma și-a propus să-l ofere. Proiectele pot fi elaborate la nivelul unei singure firme (organizații) sau pot fi rezultatul unui parteneriat între tipuri de firme, organizații sau instituții și au drept scop sau misiune rezolvarea unor categorii de nevoi existente în societate la un moment dat.

Studiul nostru se referă la proiectele de afaceri realizate la nivelul firmelor, însă proiecte pot fi realizate și de alte tipuri de organizații (proiecte instituționale), precum asociații, fundații, instituții, care, prin specificul lor, pot înainta proiecte de finanțare.

Deosebirea dintre termenii proiect de afaceri și program se poate face având în vedere mai multe criterii. Dacă avem în vedere variabila timp putem considera programul o secvență care are date precise de demarare și încheiere, se desfășoară sub presiunea timpului și a resurselor limitate derulându-se în medie pe intervale de 6-9 luni, maximum 12 luni în situații speciale. Proiectul de afaceri are o întindere mai mare (de exemplu, 2-5 ani), vizează o serie de finalități mai generale care pot fi atinse prin intermediul unor programe bine articulate și corelate între.

Din punct de vedere structural, un proiect de afaceri poate fi alcătuit dintr-o sumă de programe de natură productivă, financiară, comercială etc. care se desfășoară fie simultan, fie consecutiv în scopul atingerii unor finalități generale. Astfel, fiecare program contribuie într-o măsură mai mare sau mai mică, la atingerea acestor finalități, iar procesul de derulare a programului poate depinde, în funcție de situație, de rezolvarea unor probleme printr-o serie de activități derulate anterior, ca o premisă a reușitei unor proiecte de afaceri propuse ulterior. Reușita unui proiect de afaceri depinde de modul de armonizare sau articulare a programelor care îl compun.

Astfel, proiectul de afaceri delimitează întregul proces de proiectare a unor acțiuni ce se vor derula concret prin programe, având în vedere modul practic de aplicare a proiectului de afaceri.

Orice proiect de afaceri are la bază un **plan de proiect (planul de afaceri)**, concretizat într-o suită de acțiuni prestabilite, focalizate pe o anumită categorii de cumpărători, piețe, produse sau furnizori anterior studiate și a căror evoluție poate fi ușor previzibilă. Planificarea proiectului are în vedere un set de acțiuni armonizate într-un tot sau întreg, menite să răspundă unui set de întrebări:

- de ce ? - previziunile proiectului;
- ce ? - obiectivele proiectului (deciziile);
- cum? - metodele și mijloacele de acțiune (modul de implementare).

Planul proiectului de afaceri cuprinde:



1. Informații care privesc firma sau organizația: denumirea firmei sau organizației (inclusiv datele de identificare), când și unde a fost înființată, scopul firmei sau organizației, activitățile firmei.

2. Informații referitoare la problema ce urmează a fi abordată prin proiect: enunțul problemei, datele problemei, cauzele problemei, consecințele nerezolvării problemei, legătura dintre politica firmei și natura problemei abordate etc.

3. Date despre proiectul propus (denumirea proiectului, scopul proiectului, intervalul în care se va derula proiectul, costul estimativ al proiectului). Scopul proiectului va fi reprezentat de un enunț sintetic în care se precizează rezultatul final pe care îl urmărește firma prin derularea proiectului de afaceri. Un enunț de scop conține cel puțin trei elemente fundamentale:

- + un verb care indică o schimbare a situației (de exemplu: „a crește”, „a descrește”, „a preveni”, „a elimina” etc.);
- + identificarea problemei/situației ce urmează a fi schimbată;
- + identificarea beneficiarilor.

4. Obiectivele proiectului de afaceri, care pot fi asimilate ideilor de proiect. Criteriile de selecție a obiectivelor de proiect trebuie: să rezolve o problemă reală, să se armonizeze cu scopul proiectului de afaceri, să existe persoane interesate de rezolvarea problemei, să fie realizabile.

5. Metodele și modul de integrare al proiectului de afaceri în ansamblul afacerilor firmei.

6. Resursele disponibile și resursele necesare realizării proiectului.

7. Detalierea acțiunilor, activităților și a planului de lucru

8. Reperetele temporale și rezultatele așteptate.

9. Bugetul preconizat pentru finalizarea proiectului de afaceri.

10. Date cu privire la evaluare.

Analizând o tipologie diversă de proiecte de finanțare se pot face mai multe observații.

Unele firme utilizează pentru planul de proiect o formalizare mai accentuată folosind formulare structurate în mod detaliat și prezentate la nivelul organismelor manageriale din eșalonul superior, cu autoritate decizională, pe când în alte firme proiectele de afaceri sunt prezentate doar cu o serie de repere/capitole generale care vor argumenta și susține propunerea de finanțare, lăsând la latitudinea managerului de proiect modul de structurare a propunerii;

În cazul finanțării din surse externe firmei, majoritatea finanțatorilor de proiecte fac precizări cu privire la domeniile/prioritățile pe care le vor finanța, precum și la criteriile de eligibilitate avute în vedere la evaluarea propunerilor de finanțare. În același timp finanțatorii externi doresc o formalizare mai mare a planului. Planul de proiect formalizat cuprinde componentele esențiale ce



reprezintă miezul sau nucleul unei propuneri de care depinde schimbarea situației sau rezolvarea problemei avute în vedere. Componentele esențiale sunt în general: problema, obiectivele, metodele, evaluarea, bugetul, raportări. Unele elemente ale planului diferă în raport de finanțator, referindu-ne aici la modul de formulare al prezentării firmei, al sumarului, scrisoarea introductivă, anexe, constituindu-se în componente flexibile sau dependente de sursele de finanțare ale propunerii care pot fi adaptate în funcție de fiecare potențial finanțator.

Procesul de dezvoltare a unui proiect de afaceri de către un manager de proiect presupune planificarea și parcurgerea mai multor *etape de inițiere a proiectului*.

a. dezvoltarea componentelor de bază ale proiectului, folosind o abordare în cadrul echipei: problema, scopul, obiectivele, metodele, evaluarea, structura bugetului;

b. identificarea potențialilor finanțatori, folosind tehnici de marketing și relații publice pentru finanțatorii externi și de negociere pentru finanțările din fonduri proprii companiei. În general finanțările sunt făcute din surse externe. Pentru aceasta se vor urmări:

- ✚ identificarea și contactarea potențialilor finanțatori de pe piață (buletine de informare, site-uri pe internet, mass-media etc.);
- ✚ consultarea ghidului de finanțare și a altor documente publice care privesc potențialul finanțator (rapoarte anuale, programe, finanțări anterioare, referințe din partea unor instituții etc.);
- ✚ înaintarea unei scrisori de intenție, atunci când potențialii finanțatori solicită acest lucru;

c. dezvoltarea componentelor de piață ale propunerii, ținând cont de un potențial finanțator - prezentarea firmei (companiei), scrisoarea introductivă, finanțarea viitoare, sumarul, anexele propunerii;

d. alcătuirea în scris a propunerii după sistemul un redactor/scriitor, mai mulți recenzenți/observatori - observatorii vor citi propunerea în diferite faze de redactare și vor face completări acolo unde este cazul sau vor elimina din text detaliile nesemnificative;

e. trimiterea propunerii, ținând cont de precizările din ghidul de finanțare, elaborat de finanțator (deadline/data limită, în ce limbă se solicită prezentarea propunerii, verificarea cu atenție a detaliilor din ghidul de finanțare, acolo unde este cazul, precum și a restricțiilor impuse de finanțator - de exemplu, se poate pierde finanțarea unui proiect foarte bun din cauza nerespectării unei restricții clare, costurile administrative să nu fie mai mari de 10% din valoarea proiectului);



f. urmărirea propunerii: se vor monitoriza rezultatele evaluării propunerii, se va arata disponibilitatea de furnizare a oricărei informații, ori de câte ori va fi necesar.

Pentru a înțelege mai bine procesul de redactare a unei propuneri de finanțare vom utiliza ca repere pentru clarificarea procesului *cele mai frecvente întrebări* care apar în rândul propunătorilor.

a. Ce trebuie făcut înainte de a redacta cererea de finanțare ?

- ✚ clarificarea cât se poate de bine scopul proiectului propus, ce problemă urmează să rezolve proiectul, care sunt beneficiarii direcți ai proiectului, care sunt efectele acțiunilor proiectului asupra beneficiarilor;
- ✚ documentarea și identificarea a cel puțin cinci potențiali finanțatori, interesați de domeniul în care urmează să se desfășoare proiectul;
- ✚ dacă este cazul, regândirea proiectului, existând situații când se poate avea acces la mai mulți potențiali finanțatori în cazul unui parteneriat sau a unei colaborări cu o altă companie din țară sau din străinătate;
- ✚ pentru finanțare, în același domeniu, se poate apela în general la același finanțator pentru două - trei proiecte;
- ✚ precizarea foarte clară a domeniului în care se va desfășura proiectul. Într-un domeniu mai vast vor fi, în general, mai mulți potențiali finanțatori. În aceste situații, vor trebui identificați finanțatorii care susțin proiecte în domeniul specific la care se referă proiectul;
- ✚ asigurarea că finanțatorul este activ în țara sau regiunea la care se referă proiectul și verificarea dacă finanțatorul respectiv susține finanțarea proiectelor într-o anumită regiune;
- ✚ nu se solicită sume mai mari decât cele pe care este dispus finanțatorul să le ofere (dacă un finanțator nu a oferit niciodată sume mai mari de 15 mil. de euro, atunci nu vor fi solicitați 25 mil. sau 30 mil. de euro);
- ✚ documentarea în ce privește problematica proiectului pentru a putea argumenta cu claritate și precizie cererea de finanțare.

b. Cine sunt potențialii finanțatori și cum trebuie abordați ?

- ✚ programe guvernamentale, companii cu putere financiară, fundații, asociații, agenții naționale sau regionale, programe comunitare, naționale, regionale care au fonduri constituite pentru finanțarea de proiecte etc.;
- ✚ finanțatorii au o misiune publică, urmăresc anumite obiective bine precizate și au interese în anumite domenii;
- ✚ au un consiliu de conducere, iar partea de administrare este asigurată de personal plătit;
- ✚ abordarea lor are în vedere principiile de marketing și construirea unor relații de colaborare/cooperare;

✚ analiza și selectarea propunerilor se fac după anumite criterii, parcurgând mai multe instanțe/etape (de exemplu, asistentul de program face prima triere, directorul de program recomandă cele mai bune propuneri, consiliul de administrație validează propunerile);

c. Ce vor potențialii finanțatori de la firmă, afacere și proiect ?

✚ vor să finanțeze proiecte a căror necesitate este clar definită și care sunt bine documentate. În acest caz vor fi propuse proiecte care abordează probleme reale sau care să trezească interesul potențialului finanțator; în introducerea cererii de finanțare trebuie subliniată legătura existentă între interesele firmei și interesele potențialilor finanțatori;

✚ nu vor să finanțeze proiecte care nu sunt în concordanță cu scopurile și interesele lor sau proiecte care implică un mare risc din punct de vedere financiar, politic sau social;

✚ vor să găsească cu ușurință informațiile esențiale – va crește importanța care trebuie acordată aspectelor care atrag atenția evaluatorului;

✚ vor să afle răspunsuri la întrebări precum : De ce firma dumneavoastră ? ; Prin ce se deosebește proiectul firmei de alte proiecte ?; Ce m-ar putea determina să finanțez acest proiect, și nu altul ? ;

✚ pe lângă cererea de finanțare există câteva lucruri importante, precum recunoașterea datorită reputației personale a managerului de proiect sau a firmei pe care o reprezintă. În unele situații este utilă prezentarea unor scrisori de recomandare și sprijin pentru firmă sau chiar recomandări personale.

d. Propunerea ar putea fi acceptată deoarece :

✚ firma sau managerul are cea mai mare experiență în domeniu;

✚ proiectul propus de firmă este inovator și ușor de aplicat;

✚ firma are nevoie de sprijin financiar pentru a lansa un proiect valoros;

✚ există deja o parte din fonduri fiind nevoie doar de o finanțare suplimentară;

✚ au fost respectate criteriile finanțatorului și precizate cu claritate rezultatele așteptate și impactul proiectului asupra rentabilității întregii afaceri.

Există numeroase *elemente ce pot favoriza sau defavoriza* aprobarea unui proiect de afaceri la nivel intern sau la nivelul finanțatorilor externi.

Astfel este de evitat optimismul exagerat, întrucât acesta va crea neîncredere. Investitorii vor analiza planul de afaceri sub aspectul realismului indicatorilor importanți ai domeniului de afaceri și în ceea ce privește punctele tari și slabe ale firmei.

Elemente foarte importante ale proiectului de afaceri sunt secțiunile planului care descriu echipa managerială. Experiența anterioară a principalilor manageri ai firmei și a managerilor de proiect este un indicator important al modului cum vor face față viitoarelor probleme. De exemplu, pentru a preveni



temerile investitorilor, managementul unei firme cu pierderi va trebui să explice cum intenționează să facă firma respectivă profitabilă în condițiile în care nu a reușit să facă acest lucru anterior cererii de finanțare a unui nou proiect, sau a dezvoltării unui proiect anterior.

Modul de prezentare a planului de proiect este de cele mai multe ori la fel de important ca și ideea de proiect în sine. De aici importanța foarte mare a asistentului consultant cu experiență care poate garanta că toate părțile planului sunt asamblate în modul cel mai profesionist cu putință, chiar acolo unde ar putea fi vorba de elemente de dimensiuni reduse sau doar de importanță secundară. Reprezentanții finanțatorilor și investitorilor instituționali sunt oameni ocupați, cu programe de lucru mai mult decât pline și cu puțin timp disponibil pentru fiecare nou plan de afaceri care le este prezentat. Multe planuri sunt prea lungi, prost structurate și de-a dreptul de neînțeles, prin terminologia din plan și o serie de concepte tehnologice, de marketing etc. care pentru managerul de proiect ar părea de la sine înțelese. Din acest motiv este important de reținut utilitatea consultantilor care vor controla eficient posibilele erori de acest tip.

Suplimentar ar trebui ca măcar discuțiile despre noi produse să fie amplificate prin compararea cu produse curente, fie cele ale firmei însăși, fie cele ale concurenței. În cazul unor industrii specializate sau neobișnuite, poate fi utilă anexarea unui glosar de termeni tehnici care nu pot fi cunoscuți de către investitor sau decidentul de finanțare.

În cazul finanțărilor externe vor trebui selectate acele surse cu care există vechi parteneriate și care pot avea încredere într-un proiect de afaceri prin prisma activității anterioare a firmei în domeniul de afaceri vizat. Trebuie amintit că multe firme sunt reticente în a descrie detaliile viitoarelor planuri de afaceri, fie din motive real protective, fie preferând să își asigure o funcționare cât mai flexibilă în viitor față de finanțator. Unele planuri pot necesita finanțare suplimentară față de nevoile evidențiate în proiecțiile financiare, pentru unitățile de afaceri ce vor apare pe parcurs.

O asemenea strategie de finanțare poate fi potrivită și chiar preferabilă în cazul anumitor domenii de afaceri dinamice. Totuși, aceasta aruncă și mai multă responsabilitate pe umerii managementului, care trebuie să identifice și să exploateze cu succes, în planul de proiect, aceste oportunități oferite de un domeniu de afaceri. În cazul în care nu este ușor de demonstrat existența unor asemenea oportunități, toate planurile de afaceri ar trebui să cuprindă cel puțin informațiile următoare:

- ce volum de finanțare este necesar și când;
- pentru ce proiecte detaliate vor fi folosiți banii;
- cum plănuiește firma să își atingă obiectivele;



✚ impactul financiar estimat al programelor propuse.

În ceea ce privește forma de finanțare, există întotdeauna mai multe modalități de finanțare din care se pot utiliza una sau o combinație de modalități, incluzând diferite tipuri de participare la capital (prin acțiuni normale sau preferențiale) sau împrumuturi. Investitorii pot fi limitați, prin reglementări interne, în ceea ce privește tipurile de finanțare pe care le pot furniza. Rezultă de aici că, proiectarea unei anumite forme de finanțare, într-un plan de afaceri poate duce la pierderea șansei de a obține finanțare de la un investitor care ar fi dispus să investească pe baza unei scheme de finanțare diferite dar acceptabile. De asemenea ar putea fi benefic să se lase pe mai târziu negocierea nivelului și modului de participare al investitorului.

Daca se iau în considerare posibilele probleme legate de proiecția planului de afaceri, precum și posibila finanțare (indiferent de forma acestea) se va sesiza că, aproape întotdeauna, apar probleme în ceea ce privește tratarea inflației în proiecțiile financiare:

✚ dacă inflația este neglijată, în cazul unor economii cu inflație ridicată, calculul investitorului privind profitabilitatea investiției se poate complica și ar putea fi chiar eronat dacă prețul unor elemente semnificative din proiecții crește mai repede sau mai încet decât nivelul general al preturilor. În plus, profiturile viitoare estimate în preturi constante vor fi distorsionate prin intermediul veniturilor sau cheltuielilor care au fost calculate pe baza costurilor istorice (de exemplu venitul din dobânzi sau taxe);

✚ pe de altă parte, dacă se ia în calcul inflația, trebuie estimată rata acesteia. Această estimare se poate dovedi eronată cu excepția cazului în care orizontul previziunii este foarte scurt.

Cu toate că aceste elemente reprezintă o adevărată problemă, mai ales pentru valori mari ale finanțărilor, nu există o abordare clară a acestei chestiuni și, în general, ar fi de recomandat să se utilizeze prețuri constante cu excepția cazurilor în care distorsiunea produsă de inflația diferențiată sau de veniturile și cheltuielile estimate în baza diferenței istorice ar putea fi semnificativă. Există posibilitatea de planificare a unui proiect având la bază o singură monedă reper sau se pot utiliza două sau mai multe, cum este cazul moneda națională și moneda europeană. În cazul utilizării unei singure monede reper va fi preferată o monedă cât mai stabilă cu o rată rezonabilă a inflației, care dă rezultate relativ conservatoare tocmai pentru a putea evita un efect inflaționist puternic. Pentru cazurile în care se utilizează o monedă cu tendințe inflaționiste ar trebui precizate un număr de alternative în secțiunea de metodologie a planului de afaceri, tocmai pentru a reduce influența inflației asupra unor costuri și venituri diferențiate.



În cazul finanțărilor externe pentru proiecte de anvergură, o altă problemă majoră este reprezentată de faptul că, marea majoritate a firmelor nu doresc să divulge anumite informații confidențiale, detalii ale unor proiecte tehnice (de exemplu elemente cheie ale unei politici de marketing) chiar și potențialilor investitori. Acesta este un lucru de înțeles, cu toate că în comunitatea investitorilor instituționali confidențialitatea informațiilor primite de la clienți este o regulă aplicată cu strictețe. Problemele apar mai ales la nivelul unor instituții care facilitează diferite finanțări pentru a cumula afacerile potențiale și de a monopoliza unele domenii de afaceri. Informațiile privind proiectele și planurile de afaceri în domenii extrem de active sunt adesea „vânate” de firme, fiind plătite deosebit de scump, fără a mai aminti de posibili investitori care doresc doar să cumpere afacerea. Pentru a se evita unele surprize din acest punct de vedere se pot face următoarele:

- ✚ înainte de înaintarea planului, este necesară verificarea potențialului investitor dacă nu are un conflict de interese important, precum o investiție semnificativă într-o firmă concurentă. Consultantul firmei ar trebui să poată procura această informație, mai ales atunci când este vorba despre o instituție sau un investitor semnificativ;
- ✚ semnarea unei scrisori de confidențialitate cu finanțatorul sau potențialul investitor ce poate produce efecte de respingere dacă se dorește însușirea afacerii;
- ✚ eliminarea datelor mai sensibile și trimiterea investitorului un extras din planul proiectului. Dacă acest extras este bine făcut, poate fi în continuare un document foarte eficient, prezentând toate datele necesare fără însă a compromite aspectele cu adevărat confidențiale ale afacerii firmei.

Planurile de afaceri vor fi, în concluzie, cât mai scurte și cât mai clare cu putință pentru a lăsa timpul necesar investitorului potențial care le studiază întrucât concizia mărește claritatea. O modalitate folosită de a realiza acest obiectiv fără a pierde nici un punct important este stratificarea planului prin trimiterea tuturor detaliilor, dacă este posibil, în anexe, păstrând în cuprinsul textului doar mesajul esențial. Aceasta va permite investitorului să înțeleagă rapid punctele esențiale ale propunerii. În plus trebuie reținut că nu este nimic neobișnuit ca mai bine de 50 % din planul de afaceri să fie constituit din anexe. În acest caz investitorii vor găsi rapid ceea ce îi interesează și, în general, acest lucru este reprezentat de profitabilitatea investiției lor, anexele fiind deseori elementele de particularitate care prezintă cel mai bine detaliile. Pentru a trezi interesul, managerul de proiect/reprezentantul firmei trebuie să convingă pe investitori că propunerea are o profitabilitate (rentabilitate) peste medie, căutând să facă acest lucru, pe cât posibil chiar din rezumat, dacă nu din planul de



afaceri propriu-zis, anexele fiind elemente care se vor utiliza numai în caz de necesitate.

Pentru a face aceasta, este necesar ca un plan al unui proiect de afaceri să se concentreze pe acei factori care îl disting de alte proiecte ce solicită fonduri de la același investitor. Factorii distinctivi trebuie subliniați clar și convingător în cuprinsul planului, factori care se pot referi la potențialul pieței, avantajul produsului sau al procesului de fabricație, calificarea managerilor sau alte elemente. În general sunt urmărite avantajele firmei față de produsele sau serviciile concurenței pe piețele țintă chiar și în momentul solicitării de finanțare. Din acest motiv, secțiunile planului referitoare la concurența prezentă și viitoare vor fi esențiale pentru a răspunde la întrebări precum:

- ✚ de ce să investesc pe această piață și nu pe alta;
- ✚ are această firmă suficiente avantaje comparative pentru a se stabili pe piață;
- ✚ va fi această firmă capabilă să mențină avantaje comparative.

Practic, elementul de bază care trebuie urmărit pe întreaga descriere a planului de afaceri este evaluarea corectă și concretă a riscului afacerii. La evaluarea firmelor țintă investitorii acordă o atenție considerabilă riscurilor inerente ale afacerii, precum și abilității managerilor de a le identifica și minimaliza. Un plan de afaceri bun trebuie, de aceea, să arate că managementul este conștient de toate capcanele potențiale și poate reacționa pentru a elimina consecințele.

O cale de a realiza aceasta este includerea unui capitol dedicat riscurilor, precizând toate riscurile semnificative identificate, precum și acțiunile întreprinse de manageri pentru a le elimina efectul sau cel puțin pentru al diminua la maxim. Probleme reprezentate de risc sunt dezbătute frecvent într-o secțiune de “Riscuri și oportunități”, aproape general prezentă în planurile de afaceri, unde se compară riscurile cu câștigul care se pot aștepta din respectiva afacere. Spre exemplu, se poate arăta valoarea probabilă a firmei în viitor dacă veniturile proiectate în plan sunt realizate în practică. În mod alternativ, riscurile pot fi comparate cu zonele cu potențial de creștere, necuantificate în proiecțiile financiare.

Este bine de reținut că analiza de risc a afacerii ridică și unele aspecte discutabile și, pentru orice soluție aleasă în acest caz este bine să se ia în considerare următoarele:

- ✚ dacă se dedică estimării riscului o secțiune specifică, această secțiune trebuie să fie completă și nu selectivă. Dacă devine evident că în plan au fost incluse doar acele riscuri care pot fi contracarate în mod satisfăcător, încrederea reciprocă între firmă/manager de proiect și investitor, esențială pentru un proces de finanțare, va fi mult mai dificil de stabilit;



✚ dacă problema riscului nu este abordată într-o secțiune distinctă, atunci ea trebuie abordată indirect, în locurile potrivite. De exemplu, dacă o firmă cu activitate de prelucrare s-a bazat în mod substanțial pe unul sau mai multe componente care nu pot fi întotdeauna obținute cu ușurință și la preturi rezonabile, planul trebuie să discute alternative precum și costurile aferente.

O tehnică utilă folosită adesea pentru a demonstra că riscul a fost luat în considerare este analiza de sensibilitate. Aceasta se concretizează într-un set paralel de proiecții financiare care descriu efectele financiare probabile dacă anumiți factori cheie pe care planul s-a bazat (de exemplu un calendar al lansărilor de produse) diferă semnificativ în practică față de nivelul presupus în proiecția de bază. Acestea sunt adesea incluse într-o formă sintetică. De exemplu se poate adăuga o frază la textul care însoțește proiecțiile financiare pentru a menționa efectul asupra profiturilor și a fluxului de numerar produs de o creștere a vânzărilor anuale de doar 15 % fata de nivelul de 25 % prognozat în planul de proiect. Aceasta permite unui investitor potențial să identifice volumul de fonduri necesare unei companii pentru a face față situațiilor neprevăzute.

Disponibilitatea și utilizarea tabelelor de calcul, realizate cu ajutorul calculatorului, a oferit multor firme capacitatea de a realiza analize de sensibilitate extinse cu un minim de efort. Însă prea multe analize de sensibilitate pot aduce deservicii la fel de mult ca și prea puține analize, în cazul în care ipotezele folosite au puține șanse să se producă în realitate. În cazul folosirii mijloacelor informatice, analizele de sensibilitate trebuie efectuate în număr limitat, pentru parametrii deosebit de semnificativi sau pentru evenimentele foarte volatile (de exemplu creșterea vânzărilor, cheltuiala de capital, etc.).

O forma deosebit de utilă este "analiza pragurilor de rentabilitate". Aceasta calculează volumul minim de vânzări pentru a acoperi toate costurile fixe, presupunând un anumit nivel al marjei brute pe produs. Aceasta metodă este un instrument util de analiză pentru un investitor în cazul unui proiect care prevede pierderi în primii ani (investiții sau pierderi propriu-zise legate de dezvoltarea pieței, etc.).

Trebuie reținut că parametrii descriși într-un plan de afaceri sunt destul de volatili. Astfel, variațiile negative sau pozitive ale acestora pot afecta proiecția inițială. Dacă, de exemplu, vânzările depășesc previziunile cu 30 %, într-o perioadă dată, vor trebui revizuite ipotezele referitoare la factorii cheie cum sunt capacitatea de producție, nevoia de personal, costul ocupării, canalele de distribuție, fluxurile de numerar, etc., probleme deosebit de importante ce pot influența pragurile de rentabilitate. Pentru această problemă soluția este legată de strângerea de informații importante despre piețele de desfacere și concurență,



înainte de formularea planului de afaceri și nu în cursul lansării produsului sau serviciului.

5.5. Analiza de proiect

Proiectele de afaceri sunt definite ca un proces sistematic, interactiv, de creare a celor mai bune condiții pentru desfășurarea activității firmei într-un domeniu de activitate și de implementare a acțiunilor concrete care conduc la obținerea de rezultate în condiții de eficiență economică. Acest proces presupune următoarele etape :

- ✚ analiza și evaluarea mediului intern;
- ✚ analiza mediului extern al firmei;
- ✚ adoptarea strategiei de dezvoltare și a politicii în domeniul de afaceri și trasarea direcțiilor de evoluție;
- ✚ definirea și selectarea variabilelor supuse planificării;
- ✚ precizarea scopului și a misiunii afacerii;
- ✚ stabilirea obiectivelor și a reperelor temporale;
- ✚ precizarea resurselor materiale, umane, financiare etc.;
- ✚ întocmirea bugetului de venituri și cheltuieli;
- ✚ implementarea activităților propuse;
- ✚ evaluarea performanțelor obținute;
- ✚ monitorizarea performanțelor obținute în urma implementării proiectului.

Pentru concretizarea acestor etape sunt necesare efectuarea unei analize detaliate și planificarea unor activități/sarcini. În acest scop, pot fi utilizate următoarele metode și instrumente:

- ✚ modelul PEST(E) (analiza contextelor politic, economic, social, tehnologic și ecologic);
- ✚ modelul SWOT (identificarea punctelor tari - strengths, punctelor slabe - weaknesses, oportunităților - opportunities și amenințărilor - threats);
- ✚ metoda cadrului logic LFA (logical framework approach);
- ✚ diagrama PERT (program evaluation review technique);
- ✚ diagrama Gantt.

Practica managerială recentă din cadrul organizațiilor pune un accent tot mai mare pe concretizarea și cuantificarea principiilor și metodelor de management prin intermediul proiectelor economice, care reprezintă chintesența teoriei și finalitatea acesteia.

În funcție de rezultatele analizelor, se planifică acțiunile de intervenție, se stabilesc resursele strategice ale afacerii și țintele strategice pe care firma le are de atins în viitor.



Analiza de tip PEST(E) presupune o radiografiere a aspectelor referitoare la:

- contextul politic, care se referă cu precădere la politicile economice, culturale, sociale, educaționale, de sănătate etc. promovate în societate la nivel național, regional sau local și mai puțin la distribuția puterii între diferitele partide politice;

- contextul economic, care se referă la resursele existente la nivelul analizat (național, regional sau local): dacă există expansiune sau recesiune economică, ce ramuri economice sunt prioritare și ce resurse pot oferi ele organizației care face analiza, care este nivelul mediu al câștigurilor, care este puterea de cumpărare a populației etc.;

- contextul social, care se referă atât la existența și modul în care sunt abordate, la nivel național, regional și local, problemele sociale (cum ar fi șomajul, sărăcia, delincvența, starea de sănătate a populației etc.), cât și la poziția diferitelor grupuri de interes față de problematica socială existentă;

- contextul tehnologic, care se referă la posibilitățile de utilizare a noilor tehnologii: dacă există în zonă posibilități de accesare a surselor multimedia, dacă există dotare cu aparatură eficientă, infrastructura zonei, facilități de transport etc.;

- contextul ecologic, este un domeniu mai recent, apărut ca o consecință a erei industrializării și care are în vedere calitatea mediului și felul cum acesta influențează viața oamenilor dintr-o anumită regiune, implicațiile factorilor de mediu în apariția unor afecțiuni sau în creșterea gradului de risc în rândul populației, aspectele privind alimentația populației, gradul de poluare etc.

Analiza de tip SWOT oferă o bună ocazie de evaluare a organizației, din punctul de vedere al pregătirii și al calității personalului, motivația acestuia, resursele materiale și financiare disponibile etc., a partenerilor prin disponibilitatea pentru cooperare, resursele pe care le pot pune la dispoziție etc. și a beneficiarilor direcți (starea acestora, gradul de implicare, nevoi și dorințe de a-și rezolva problemele, resursele de care dispun pentru aceasta, riscurile și influențele la care sunt expuși etc. Este una dintre cele mai utilizate metode în identificarea nevoilor, urmărind două dimensiuni:

1. punctele tari și punctele slabe, ce se referă la „mediul intern” al firmei: resurse umane și materiale, motivația personalului, expertiză, experiență profesională etc.;

2. oportunitățile și amenințările, care au în vedere „mediul extern” al firmei: relațiile de concurență, relațiile economice contractuale, relațiile cu administrația locală și cu alte instituții din regiune/ comunitate, condițiile socioeconomice, posibilitățile finanțatori, factorii de risc existenți în comunitate ce pot afecta activitatea organizației etc.



Prin intermediul celor două dimensiuni se poate constitui matricea SWOT: Strengths - puncte tari, Weaknesses - puncte slabe, Opportunities - oportunități, Threats – amenințări.

Dintr-o altă perspectivă, punctele tari și oportunitățile constituie avantajele (resursele strategice) care vin în sprijinul organizației, iar punctele slabe și amenințările constituie dezavantajele (riscurile strategice) care pot induce piedici în funcționarea firmei și de aceea trebuie înlăturate sau evitate în acțiunile întreprinse de aceasta.

Rezultatele analizei SWOT, pe lângă sprijinirea unui proces decizional eficient, prezintă și alte avantaje:

- ✚ identificarea, clasificarea și clarificarea priorităților în activitatea prezentă și viitoare a firmei;
- ✚ evidențierea problemelor existente ;
- ✚ identificarea capitalului de aspecte pozitive pe care le poate valorifica firma;
- ✚ identificarea punctelor slabe (apare astfel posibilitatea evitării sau eliminării lor);
- ✚ identificarea avantajelor și oportunităților;
- ✚ protejarea sau adoptarea de măsuri împotriva agresiunilor/amenințărilor externe.

Tipuri de întrebări destinate completării rubricilor analizei pentru o firmă:

Pentru rubrica „Puncte tari” :

- ✚ Care sunt avantajele firmei, în special sub aspectul resurselor (umane, materiale, financiare, logistice, informaționale etc.)?
- ✚ Ce știți să faceți cel mai bine prin intermediul firmei?
- ✚ Cum ați ajuns să fiți apreciați (ca grup de acțiune) de cei din jur sau de o comunitate?
- ✚ Ce vă motivează în ceea ce faceți ?
- ✚ Ce valori aparțin firmei?
- ✚ Ce nevoi urmează să le satisfaceți prin afacerea firmei ?
- ✚ Cărui lucru îi atribuiți succesul dumneavoastră?
- ✚ Care este cea mai apreciată trăsătură a firmei ?
- ✚ Ce știți despre funcționarea și conducerea unei firme?
- ✚ Aveți parteneri puternici ?
- ✚ Care sunt realizările care avantajează firma?
- ✚ Ce aduce nou firma în plan economic, social, cultural etc. la nivelul domeniului de activitate?

Pentru rubrica „Puncte slabe” :

- ✚ Ce ar mai trebui să îmbunătățiți în firmă?
- ✚ Ce nu stăpâniți în managementul și activitatea curentă a firmei?



- ✚ Ce anume credeți că nu veți putea realiza? De ce?
- ✚ Care sunt punctele slabe din punct de vedere profesional în activitatea personalului?
- ✚ Aveți insuccese? Cărui lucru îi atribuiți insuccesele firmei?
- ✚ Ce ar trebui evitat în activitatea organizației dumneavoastră?
- ✚ Vă lipsesc partenerii de activitate ?
- ✚ Care este cea mai nefavorabilă trăsătură a firmei?
- ✚ Ce experiențe neplăcute ați trăit în activitatea curentă a firmei?
- ✚ Ce vă lipsește din punctul de vedere al logisticii, dotării sau resurselor umane?

Pentru rubrica „Oportunități” :

- ✚ De unde provin șansele care vă avantajează cel mai mult firma și afacerea?
- ✚ Care sunt cele mai atractive tendințe în domeniul de activitate al firmei?
- ✚ În ce domeniu se găsesc perspectivele cele mai promițătoare?
- ✚ Există tendințe favorabile în politica potențialilor prescriptori?
- ✚ Există tendințe favorabile sociale, politice, economice, juridice, inclusiv în politicile guvernamentale și de administrație locală?
- ✚ Care sunt oportunitățile de instruire, training și perfecționare pentru personalul organizației?

Pentru rubrica „Amenințări”:

- ✚ Cu ce obstacole vă confrunțați în activitatea firmei?
- ✚ Care sunt acțiunile competitorilor?
- ✚ Se vor schimba pretențiile beneficiarilor față de activitatea, serviciile și produsele firmei?
- ✚ Schimbările tehnologice din prezent vă amenință poziția firmei în piață ?
- ✚ Aveți probleme cu debitele financiare, circulația banilor și strategiile de fund-raising?
- ✚ Lipsesc oportunitățile de instruire, training și perfecționare pentru personalul organizației?
- ✚ Există tendințe nefavorabile în politica potențialilor prescriptori?
- ✚ Există tendințe nefavorabile sociale, politice, economice, juridice, inclusiv în politicile guvernamentale și de administrație locală?

De regulă, în analiza contextelor sociale și organizaționale sunt folosite mai multe proceduri combinate PEST cu SWOT. Indiferent de procedura utilizată, nevoile identificate pot fi extrem de diverse, iar procesul de selecție sau clasificare, după diferite criterii, în concordantă cu misiunea firmei, destul de dificil.

Metoda cadrului logic (logical framework approach - LFA) are la bază un instrument de planificare și management folosit pentru proiectele de



dezvoltare instituțională și pentru proiectele de finanțare (numeroase programe de finanțare utilizează această metodologie în analiza proiectelor).

Această metodă sintetizează într-un format standard următoarele categorii de informații:

- ce încearcă să realizeze proiectul propus ;
- cum își propune să facă acest lucru;
- ce elemente sunt necesare pentru ca succesul proiectului să fie asigurat;
- metodele prin care se poate măsura evoluția proiectului;
- eventualele riscuri/probleme care pot să apară.

Metoda cadrului logic, ca abordare managerială, facilitează parcurgerea unui proces de gândire și clarificare a ceea ce se intenționează a fi aplicat în cadrul unui program, presupune un sistem de analiză a problemelor și a nevoilor, realizarea unei ierarhii mijloace - scopuri, selectarea celei mai potrivite metodologii de implementare și sublinierea elementelor de care depinde succesul proiectului. Rezultatul unei astfel de abordări analitice îl reprezintă matricea logică sau cadrul logic care însumează ceea ce urmărește să realizeze respectivul proiect, care sunt ipotezele-cheie și cum vor fi monitorizate și evaluate output-urile și impactul activităților planificate.

Matricea logică este un document simplu, putând fi redus chiar la o singură pagină, care oferă o privire de ansamblu asupra factorilor-cheie implicați în proiect și arată, într-un mod simplificat, dacă proiectul va fi un succes sau un eșec. Acest document poate fi modificat pe parcursul întregului ciclu de viață al unui proiect pentru a identifica sistematic obstacolele și schimbările referitoare la atingerea output-urilor și a obiectivelor. În structura matricei logice întâlnim o serie de termeni specifici:

a) descrierea proiectului: această coloană oferă un sumar narativ al intențiilor proiectului și descrie modalitățile prin care urmează să fie atinse obiectivele planificate în cadrul proiectului; verificarea corectitudinii elementelor din această coloană se face cu ajutorul logicii verticale;

b) indicatorii: asigură monitorizarea derulării proiectului și se referă la informația de care avem nevoie pentru a determina progresul/evoluția proiectului spre îndeplinirea obiectivelor; un indicator trebuie să ofere (acolo unde este posibil o unitate de măsură clar definită și ținte/finalități care să detalieze cantitatea, calitatea sau organizarea în timp a rezultatelor așteptate. Indicatorii se stabilesc ca răspuns la întrebarea : „Cum știu dacă ceea ce s-a planificat este în curs de realizare sau dacă s-a realizat deja? ". Pentru elaborarea unor indicatori optimi se recomandă utilizarea caracteristicilor SMART (specific, measurement, attainable, relevant, timely), adică indicatorii trebuie să fie:



- ✚specifici - se află în legătură directă cu condițiile pe care proiectul urmărește să le transforme sau să le schimbe;
- ✚măsurabili - să fie cuantificabili deoarece sunt mai preciși și permit o analiză statistică a datelor (sunt și situații în care indicatorii sunt mai greu de cuantificat sau se impune și utilizarea indicatorilor calitativi);
- ✚realizabili/aplicabili - să permită colectarea informațiilor cu ajutorul unor metode corespunzătoare și cu costuri rezonabile;
- ✚relevanți/semnificativi - să se refere la aspecte importante și de interes pentru evaluatori;
- ✚accesibili în timp util - să permită colectarea și accesarea informațiilor în timp util pentru a favoriza deciziile manageriale din cadrul proiectului;

c) mijloacele de analiză: menționează sursele din care vor fi colectate informațiile cu privire la indicatori, metodele care vor fi utilizate, responsabilitățile și frecvența colectării informațiilor. După ce s-au stabilit care sunt informațiile necesare, care sunt sursele și metodele prin care vor fi obținute este indicat să se răspundă la următoarele întrebări:

- ✚cum ar trebui colectate informațiile (de exemplu, printr-un sondaj pe un eșantion reprezentativ, din documente administrative, din statistici naționale, focus-grupuri, observații directe etc.)?
- ✚care este cea mai relevantă și mai credibilă sursă ?
- ✚cine trebuie să se ocupe de colectarea informațiilor ?
- ✚când și cât de des ar trebui colectate, analizate și raportate informațiile ?
- ✚ce format/ce instrument de lucru este necesar pentru înregistrarea datelor?

Un aspect important ce trebuie urmărit atunci când se răspunde la aceste întrebări se referă la constrângerile impuse de resursele ce furnizează informațiile și la posibilitățile/competențele celor care colectează aceste informații. Nu este eficient să se recurgă la metode și proceduri prea complicate sau costisitoare și care să conducă, în final, la rezultate nesatisfăcătoare sau irelevante.

d) ipotezele (riscurile): se referă la condițiile externe care ar putea afecta progresul sau succesul proiectului și care nu pot fi controlate pe parcursul derulării proiectului (de exemplu, schimbările de preț, condițiile meteo, modificările legislative etc.). Riscurile sunt considerate declarații negative în legătură cu ceea ce ar putea afecta negativ derularea proiectului, iar ipotezele sunt declarații pozitive referitoare la condițiile care trebuie îndeplinite pentru ca proiectul să aibă succes;

e) obiectivul general: constituie mai mult o declarație de intenție și se referă la obiective strategice sau funcționale pe care proiectul de afaceri le vizează;



f) scopul: se referă la rezultatele care vor fi obținute în urma aplicării proiectului de afaceri și, în același timp, constituie răspunsul la problema fundamentală care a fost identificată în faza de documentare a proiectului (de obicei, pentru un proiect, există un singur scop);

g) obiective specifice/componente: în situația în care proiectul are un grad mai mare de complexitate și un număr mai mare de output-uri, este recomandat ca obiectivele să fie grupate pe componente (alese după criteriile sectoriale, funcționale, instituționale etc.), iar pentru fiecare componentă vom stabili obiective specifice. Componentele și obiectivele specifice trebuie să evidențieze o legătură logică între output-urile componentelor și scopul proiectului;

h) output-urile (rezultatele așteptate): se referă la rezultate specifice și la produse tangibile (bunuri și servicii) apărute în urma aplicării unor activități din planul de dezvoltare a afacerii;

i) activitățile: se referă la sarcinile specifice care trebuie îndeplinite/aplicate în vederea obținerii output-urilor prevăzute de proiect. În matricea logică nu trebuie incluse prea multe detalii despre activități deoarece devine prea lungă și tinde să fie descriptivă (dacă se cer specificate detalii asupra activităților, acestea pot fi prezentate separat, sub forma unui tabel, într-un program de activități);

j) input-urile: se referă la resursele necesare pentru realizarea activităților și producerea output-urilor (de exemplu, resurse umane, materiale, financiare, echipamente, timp etc.);

k) logica verticală: constituie un instrument de verificare a corectitudinii unui design de proiect prin care se identifică intențiile proiectului, se clarifică relațiile cauzale de tip mijloc - scop și se anticipează riscurile care pot influența atingerea obiectivelor (coloanele „a” și „d” din matricea logică). Se bazează pe relația de cauzalitate de tip „dacă - atunci” folosită pentru analiza detaliată a lanțului causal din structura proiectului. Acest proces poate fi exprimat în următoarea formulă:

- ✚ dacă sunt introduse input-urile, atunci activitățile propuse se pot desfășura în condiții optime;
- ✚ dacă se derulează aceste activități, atunci vor rezulta output-urile;
- ✚ dacă sunt produse output-urile, atunci obiectivele specifice/componentele vor fi atinse;
- ✚ dacă obiectivele specifice/componentele sunt atinse, atunci este realizat scopul proiectului;
- ✚ dacă scopul este realizat, atunci va fi susținută direcția generală de dezvoltare în care se încadrează proiectul (respectiv, obiectivul general).

Fiecare nivel conține așadar premisele pentru desfășurarea pasului următor.

De asemenea, este important ca relația mijloace - scopuri (sau relația de cauzalitate dacă - atunci) să fie parcursă în ambele direcții (de exemplu,



obiectivul general ajută la definirea scopului, acesta contribuie la clarificarea obiectivelor etc.). În situația când structura matricei este mai complexă se pot atașa o serie de indici și diagrame, care ajută cititorul să înțeleagă cum sunt conectate activitățile, output-urile și obiectivele, furnizând astfel un punct de referință pentru proiectarea acțiunilor și a resurselor prevăzute în cadrul matricei logice.

Logica orizontală: asigură cadrul pentru monitorizarea și evaluarea proiectului și definește modul în care vor fi examinate obiectivele proiectului din descrierea indicatorilor și a mijloacelor prin care se va realiza verificarea (coloanele „b” și „c” din matricea logică). Un proiect este cu atât mai convingător cu cât pot fi culese mai multe informații relevante privind atingerea obiectivelor sale.

Acest fapt ne ferește să cădem în capcana stabilirii unor obiective utopice sau despre care nu vom putea obține niciodată informații. De exemplu, pentru un finanțator este întotdeauna important să poată măsura foarte clar eficiența investiției sale.

Completarea matricei se face în următoarea ordine: descrierea proiectului, apoi ipotezele/riscurile, indicatorii și, în final, mijloacele de verificare. Chiar și după completarea unei părți din matrice, se poate reveni asupra punctelor anterioare (inclusiv prin modificarea descrierilor anterioare), pentru a verifica cu ajutorul logicii verticale și orizontale corectitudinea ei.

Opțiunea de a include sau nu atât un scop al proiectului, cât și obiective pe componente depinde de complexitatea proiectului și este lăsată la alegerea responsabililor de proiect. Uneori este suficient să ai un obiectiv general și mai multe obiective componente, renunțând la scop. Dacă proiectul nu implică o complexitate foarte mare, poate fi suficientă doar prezentarea scopului.

Diagrama PERT (program evaluation review technique) este un instrument de management al proiectului care conține informații despre sarcinile dintr-un proiect și permite obținerea unei imagini clare asupra raporturilor de dependentă dintre sarcini, timpul alocat fiecărei sarcini, identificarea acelor sarcini a căror întârziere poate duce la apariția unor riscuri mari pentru proiect și care trebuie monitorizate cu atenție, stabilirea intervalului de timp între care sunt permise întârzieri în finalizarea unor sarcini etc.

Forma grafică a diagramei este o rețea de noduri conectate prin linii direcționale ce formează așa-numita rețea a activităților (figura nr.5.3.).

Nodurile sunt cercuri sau patrulatere și reprezintă evenimente sau borne din proiect (fiecare nod este identificat cu un număr), liniile direcționale sau vectorii care leagă nodurile reprezintă sarcinile proiectului, iar direcția vectorilor arată ordinea de desfășurare a sarcinilor.

Fiecare sarcină este identificată printr-un indice sau printr-un nume, are reprezentată durata necesară pentru finalizare și, în unele cazuri, chiar numărul de persoane și atribuțiile acestora.

Conceptul fundamental al analizei PERT este drumul critic, adică traseul de la începutul și până la sfârșitul rețelei care solicită cel mai mult timp, comparativ cu alte trasee din rețea. Drumul critic constituie baza stabilirii calendarului unui proiect deoarece durata totală a unui proiect nu poate fi mai mică decât timpul total al drumului critic. În același timp, întârzierile survenite în activitățile care compun drumul critic pot pune în pericol întregul proiect.

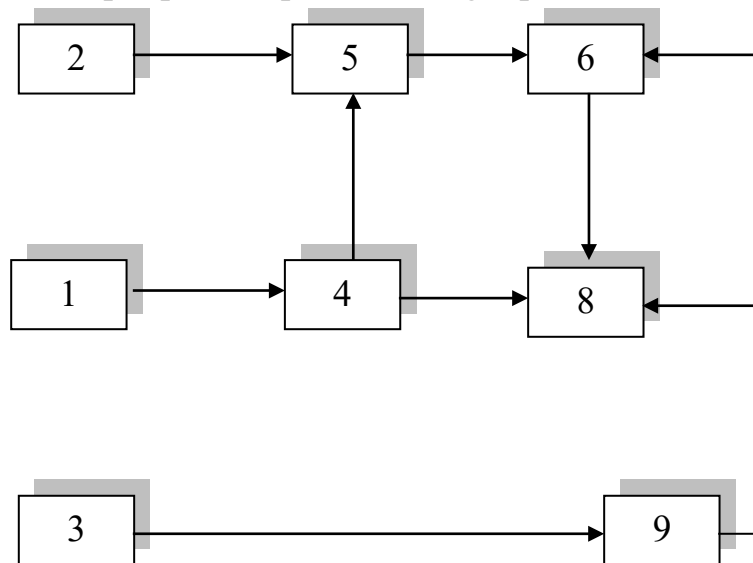


Figura nr.5.3. Diagrama PERT

Analiza PERT poate fi împărțită în trei etape:

1. Planificarea:

- identificarea sarcinilor/activităților și estimarea resurselor de timp pentru acestea;
- ordonarea sarcinilor/activităților și evenimentelor într-o succesiune fezabilă;
- reprezentarea grafică a diagramei;

2. Stabilirea reperelor temporale (acolo unde este posibil) - datele de început și sfârșit pentru sarcinile/secvențele planificate;

3. Analiza:

- ✚ analiza rețelei activităților și stabilirea datelor minime posibile, a datelor maxime permise pentru fiecare eveniment/rezultat și a marjelor de timp cu care poate fi întârziată o activitate fără ca acest lucru să determine întârzieri ale proiectului în ansamblu (această operație se face de la stânga la dreapta și de la dreapta la stânga diagramei);



- evaluarea oportunității planificării propuse și dacă este necesar revizuirea ei.

În elaborarea diagramei PERT, primul pas îl constituie inventarierea activităților/sarcinilor, durata lor și aspectele de care acestea depind.

În efectuarea analizei PERT se cere respectarea următoarelor reguli:

- există o singură situație de start și o singură situație finală, rețeaua nu are întreruperi și se reprezintă grafic luând în calcul raporturile de dependentă identificate;
- evoluția în timp a sarcinilor/activităților se reprezintă de la stânga la dreapta;
- nu pot exista două sarcini/activități care leagă aceleași două evenimente/situații;
- evenimentele/situațiile au un număr unic de identificare. În consecință și sarcinilor/activităților le va corespunde o identificare unică, respectiv numerele celor două evenimente/situații pe care le leagă. Un eveniment sau o situație de pe drumul critic pot avea o dată minimă posibilă și dată maximă permisă egale și marja de timp zero;
- se stabilesc data minimă posibilă și data maximă permisă ale evenimentului/situației de start la zero. De la acest punct se urmărește, spre dreapta, lanțul evenimentelor și se calculează datele minime posibile pentru evenimentele imediat următoare. La datele minime posibile ale evenimentelor anterioare se adaugă timpul necesar pentru sarcinile/activitățile intermediare, ajungându-se astfel la datele minime posibile ale evenimentelor posterioare, în situațiile în care evenimentele posterioare au mai multe sarcini/activități aflate în relații de dependentă, se face calculul pe fiecare ramură și este înscris rezultatul cel mai mare;
- se stabilesc data minimă posibilă și data maximă permisă a evenimentului/situației finale, adunând unitățile de timp de pe traseul drumului critic. De la punctul final se urmărește, spre stânga, lanțul evenimentelor și se calculează datele maxime permise. Se scade timpul necesar pentru activitățile intermediare din datele maxime permise ale evenimentelor posterioare pentru a obține datele maxime permise pentru evenimentele anterioare, în situațiile în care evenimentele anterioare au mai multe activități care pornesc de la ele se face un calcul pentru fiecare ramură și este înscris rezultatul cel mai mic;
- marja de timp se calculează prin diferența dintre data maximă permisă și data minimă posibilă. Se recomandă estimări obiective ale timpului necesar desfășurării activităților/sarcinilor, existând riscul apariției crizelor de timp care pot pune în pericol derularea proiectului.

Diagrama Gantt este un instrument de planificare (elaborat de Henry L. Gantt) utilizat frecvent în managementul de proiect care oferă o ilustrare grafică a unui program de activități și ajută la coordonarea și monitorizarea unor sarcini specifice din cadrul proiectului.

Forma grafică a unui astfel de instrument constă într-o matrice care are reprezentată pe axa orizontală perioada de timp pe care se întinde proiectul, împărțită în unități de măsură (zile, săptămâni sau luni), iar pe axa verticală sunt reprezentate sarcinile din proiect (figura nr. 5.4.).

Pachete de activități	LUNA												
	1	2	3	4	5	6	7	7	9	10	11	12	
1.													
2.													
3.													
4.													
5.													
6.													

Figura nr. 5.4. Diagrama GANTT

Fiecărei sarcini îi este alocat un rând, iar timpul estimat pentru finalizarea unei sarcini este reprezentat printr-o bară orizontală.

Marginea din stânga marchează începutul preconizat pentru respectiva sarcină, iar marginea din dreapta marchează sfârșitul preconizat.

Sarcinile pot evolua relativ la alte sarcini în mod secvențial, paralel sau prin suprapunere temporară.

Pe măsură ce proiectul avansează, diagrama este actualizată prin umplerea barelor pe o lungime corespunzătoare procentului din sarcină deja îndeplinit, în acest mod poate fi ușor identificat stadiul în care se află proiectul, prin trasarea unei linii verticale în dreptul datei curente.

La realizarea unei diagrame Gantt se introduce un număr rezonabil de sarcini (aproximativ 15-20), astfel încât diagrama să încapă pe o singură pagină.

Când avem un proiect mai complex se pot utiliza diagramele subordonate care să detalieze încadrarea în timp a tuturor subsarcinilor care sunt subsumate unei sarcini principale.



De asemenea, pentru o echipă de proiect este foarte util ca în dreptul fiecărei sarcini să fie trecuți și responsabilii pentru sarcinile respective.

Un alt pas important constă în alegerea unității de timp utilizate în diagramă; dacă este vorba de un proiect mai scurt (în jur de 3 luni), este recomandabil să se folosească zilele ca unități de timp, iar pentru proiecte mai lungi se recomandă folosirea săptămânilor sau lunilor (eventual, în diagramele subordonate se pot utiliza unități de timp mai mici).

Tot pe diagramă se pot reprezenta și evenimente și momente care nu reprezintă sarcini tip pentru proiectul respectiv, dar care sunt importante și merită să fie evidențiate. Aceste momente sunt marcate, de obicei, sub forma unor triunghiuri cu vârful în sus.

5.6. Inițierea unui proiect de afaceri

5.6.1. Componentele de integrare ale proiectului de afaceri

Orice proiect de afaceri nu apare independent de o firmă sau o piață. Din această cauză elementele care îl definesc sunt direct legate și influențate de mediile în care a fost formulat, va fi derulat și își va regăsi finalitățile.

1. Sumarul, care reprezintă o condensare clară și concisă sau o sinteză a propunerii de finanțare. Aceasta parte a planului de afaceri poate fi considerată a fi atât cea mai importantă cât și cea mai contestată.

Apare la începutul propunerii, dar este ultima componentă, care se redactează în decursul elaborării proiectului de finanțare. Fiind prima parte a propunerii de finanțare care se citește de către evaluator, sumarul determină atitudinea cititorului. Este foarte important ca prima reacție a acestuia să fie pozitivă și de receptare. Sumarul este, adeseori, solicitat de potențialul finanțator, fiind, în multe situații, singura parte a propunerii care se citește, servind astfel, de multe ori, ca unică bază de luare în considerare sau respingere a propunerii de către un potențial finanțator. De asemenea, sumarul oferă o trecere în revistă a detaliilor care vor urma, facilitând înțelegerea lor.

Adevărata cheie a selecției unui plan de afaceri este sumarul (rezumatul) motiv pentru care multe organisme financiare solicită traducerea în limba engleză sau alta de circulație internațională, numai a rezumatului nu și a cererii de finanțare care este selectată, de cele mai multe ori, la nivel regional, nu la nivel central al instituției financiare. Pentru majoritatea managerilor de proiect, această secțiune este socotită a fi ceva suplimentar, cerut de proceduri și, în consecință, acordă prea puțină atenție, pierzând nesperat de multe șanse în a primi finanțarea solicitată. Un sumar bun conține următoarele elemente:

- identifică firma și locul său pe piață și îi evidențiază pe scurt credibilitatea;



- ✚ afirmă scopul specific al planului de afaceri;
- ✚ oferă o scurtă informare cu privire la problema ce urmează a fi prezentată și rezultatul final anticipat;
- ✚ informare succintă asupra obiectivelor, metodelor folosite și planului de evaluare;
- ✚ scurtă informare privind bugetul pentru următorii ani, în funcție de planurile reale ale firmei cât și în acord cu evoluția afacerii în cadrul firmei și al pieței având la bază derularea planului de afaceri înaintat: (costul total, fonduri deja primite/ existente, fonduri solicitate de la alți finanțatori);
- ✚ scurta descriere a pregătirii și atribuțiilor managerilor cei mai importanți;
- ✚ numele potențialului finanțator și sumarul cerințelor de finanțare.

2. Scurtă prezentare a firmei/companiei/grupului de firme, care reprezintă o declarație ce stabilește competențele organizației care solicită finanțarea. În această parte vor fi subliniate calitățile și competențele firmei de a folosi eficient fondurile solicitate pentru a crește credibilitatea în fața finanțatorului.

Această parte este importantă deoarece performanțele trecute sunt un mod comun de evaluare a potențialului viitor sau, cel puțin, pentru firmele care nu au avut activitate, oferă elementele de bază ale bazelor potențialei colaborări care se naște în urma unei finanțări, indiferent de tipul acesteia. Secțiunea trebuie să fie scurtă, dar să sublinieze oricare dintre succesele anterioare ale companiei în ceea ce privește produsele sau serviciile dezvoltate sau vândute pe piață și care vor contribui la dezvoltarea pe viitor. Dacă sunt motive rezonabile să se considere că performanța economică anterioară nu este un indicator sigur al potențialului proiectului de afaceri, acest lucru trebuie menționat aici și detaliat în altă secțiune a planului

Cele mai multe instituții de finanțare au un anumit specific pentru această secțiune a planului de afaceri. Cu toate acestea se poate delimita "o medie" a elementelor care pot fi incluse în prezentarea firmei:

- ✚ Prezentarea legală și structurală a firmei poate fi realizată pe o formularistică standard prezentată mai jos:
 - a. Numele complet al firmei, Numele prescurtat al firmei;
 - b. Înregistrarea/ coordonatele firmei: (inclusiv amănunte legate de înregistrare: sediul social, sediul operațional, puncte de lucru, birouri, secții de producție, conformitatea la statut, obiect de activitate, etc.).
 - c. Forma juridică de constituire: (SRL, SA, SCS, SCA, SNC) inclusiv elementele de înregistrare la Registrul Comerțului și înregistrare fiscală, precum și data și locul începerii activității firmei.



- d. Tipul activității curente/ obiectul de activitate, fără a uita de prezentarea activităților exprimate în "Cod CAEN" ca element de recunoaștere oficială a activităților unei firme;
- e. Natura capitalului: (aporturi de stat, private, etc.).
- f. Capital social: (cu exprimare evaluată în USD, EURO sau nu).
- g. Asociați, acționari principali.
- e. Cifra de afaceri din anul precedent.
- f. Total active în bilanțul precedent.
- scopul, activitățile și principiile (politica) firmei;
- + scurtă descriere a managementului, accentuând experiența relevanța și rolurile acestora în cadrul companiei. De cele mai multe ori obligatoriu, este necesară inserarea de elemente care să descrie echipa de conducere a firmei și a viitoarei afaceri, precum și forța de muncă disponibilă și calitatea acesteia. Conducerea firmei poate fi prezentată prin intermediul unui tabel, structurat după numele și prenumele membrilor sau după poziția ierarhică, care să descrie echipa de management după funcție și studii, experiență în firma precum și în istoricul individului, funcția, responsabilități, perioada la care se face referire;
- + evenimentele, activitățile sau proiectele de afaceri importante în activitatea firmei (realizări și impact);
- + importanța și caracteristicile beneficiarilor firmei, detalii privind structura actuală de capital: capitaluri proprii, împrumuturi, împrumuturi obligatate;
- + participații precedente și curente ale acționarilor neimplicați în management. Acestea pot fi întreprinderi, asociații, grupuri, fundații, etc. la care compania are participații la capital, implicit la care există participații pentru asociații, acționarii majoritari sau semnificativi. Prezentarea acestor elemente poate fi definitorie în ceea ce privește posibilitatea de acces la servicii și colaborări performante, factor deosebit de important în ceea ce privește potențialul de prestație al echipei manageriale sau al forței de muncă în proiectul de afaceri propus;
- + colaborarea cu alte organizații, de orice natură inclusiv bănci cu care firma are relații de afaceri;
- + rezultate ale evaluărilor interne și externe efectuate în cadrul proiectelor firmei realizate de cenzori sau auditori ai firmei;
- + produsele sau serviciile pe care firma le-a dezvoltat sau vândut pe piață și succesul fiecăruia din acestea și relevanța acestora pentru cererea de finanțare;
- + nominalizări sau referințe, în legătură cu afacerile desfășurate de firmă, din partea mass-media, beneficiarilor, finanțatorilor etc.;



- orice aranjamente financiare cum ar fi garanțiile, licențele, concesiunile de preț, aranjamentele de leasing, incluzând și numele celor implicați și principalii termeni (preț, data de expirare, etc.) pentru fiecare angajament;
- calitatea personalului firmei și experiențe anterioare în domeniu. Pentru personal se va avea în vedere numărul total de salariați avându-se în vedere o delimitare a acestora în funcție de angajarea cu contract de muncă pe durată nedeterminată, cu contract de colaborare sau alte forme de angajare temporară, precum și o delimitare în funcție de participarea lor la activități (direct productivi, colaboratori). De multe ori este necesar să se facă doar o prezentare sintetică referitoare la structura de personal existentă la data cererii de finanțare în care să se prezinte: conducerea firmei (nr. persoane); personalul direct productiv (nr. de persoane cu delimitarea calificărilor); personal indirect productiv (nr. persoane: administrativ, marketing, desfacere, alte departamente);

3. Scrisoarea de intenție (însoțitoare), care are drept scop asigurarea potențialului finanțator că propunerea a fost aprobată de instanțele de conducere ale firmei și poartă semnătura persoanelor investite cu funcții de conducere în firmă. Aceasta explică de ce firma a ales finanțatorul respectiv și pune accent pe elementele din propunere care sunt în concordanță cu prioritățile respectivului finanțator.

O scrisoare de intenție trebuie să cuprindă succint următoarele puncte: scopul proiectului, necesitatea (sau justificarea proiectului), obiectivele proiectului, sinteza planului de implementare (strategii de lucru, metode sau tipuri de activități), rezumatul bugetului proiectului. Unii finanțatori pot avea solicitări speciale în ceea ce privește scrisoarea de intenție, care trebuie luate în considerare.

4. Susținerea viitoare a proiectului, care descrie un plan de continuare a proiectului dincolo de perioada finanțării prezente și/sau disponibilitatea altor resurse necesare pentru implementarea activităților specifice proiectului (altfel spus, descrie cum va finanța firma proiectul după sfârșitul perioadei de finanțare sau care sunt perspectivele de atragere a fondurilor în proiect).

Importanța secțiunii referitoare la finanțarea viitoare în structura unei propuneri reprezintă un element de asigurare că proiectul va fi suficient finanțat pentru a-și îndeplini misiunea și obiectivele și, totodată, pentru a oferi finanțatorului satisfacția unei investiții reușite în realizarea scopurilor sale.

5. Anexe, care conțin o serie de documente solicitate de finanțatori. Iată câteva exemple de posibile documente ce pot fi incluse în anexele unei propuneri de finanțare:

- statutul firmei (eventual, pentru finanțatorii străini, tradus într-o limbă de circulație internațională și legalizat);



- ✚ copia după hotărârea judecătorească de legalizare a firmei;
- ✚ lista membrilor consiliului de administrație al firmei;
- ✚ raportul financiar (preferabil împreună cu un raport de audit);
- ✚ lista celorlalți finanțatori cărora li s-au înaintat propuneri de finanțare;
- ✚ descrierea posturilor pentru personalul implicat în proiect;
- ✚ curriculum vitae pentru personalul implicat în proiect;
- ✚ scrisori de accept în cazul în care proiectul prevede colaborări cu alte firme, autorități locale sau alte instituții, asociații și organizații;
- ✚ raportul anual curent sau broșuri/pliante informative;
- ✚ planul pe termen lung al firmei (sau o listă de scopuri pe termen lung, dacă nu există un plan);
- ✚ informații relevante despre firmă, culese din presă.

5.6.2. Componentele de derulare ale proiectului de afaceri

În afara componentelor de integrare a proiectului de afaceri în ansamblul activităților firmei și în raport cu finanțatorii, trebuie realizată și o descriere detaliată a afacerii propriu-zise cuprinzând o serie de componente de derulare a acestuia. Aceste elemente specifice ale afacerii pot fi grupate sub denumirea de componente de derulare a afacerii pornind de la cadrul de derulare al afacerii (produs, piațe) și continuând cu procesul de derulare (metode, procese, resurse, management, bugete, evaluare).

Proiectul de afaceri va avea două părți: o parte generală, perenă, proiectul propriu-zis - strategia de dezvoltare - și o parte operațională, de regulă pe termen de un an sau mai puțin, reprezentată de planurile operaționale/planurile de implementare a strategiei.

Tot din această perspectivă se utilizează termenii scop, cu sens general, și obiectiv, cu sens operațional.

I. Cadrul de derulare al proiectului de afaceri

1. Problema reprezintă un enunț descriptiv, clar și concis al unei situații sau al unui număr de situații critice sau al unei necesități economico-sociale într-un anumit domeniu de afaceri al firmei, într-un anumit loc și într-o anumită perioadă de timp.

Pentru a dezvolta procesul elaborării unui enunț de problemă, se va răspunde la următoarele întrebări:

- ✚ care este segmentul de populație în care se regăsește nevoia ?
- ✚ unde se găsesc aceste persoane ?
- ✚ care dintre problemele acestui segment de populație, este vizată ?
- ✚ când se manifestă problema respectivă ?



- ce dovezi aveți că problema există în realitate ? Dovezile pot fi de ordin statistic, rapoarte ale unor instituții locale/regionale/naționale, rezultatele unor anchete sau sondaje de opinie, declarații ale unor persoane care fac obiectul problemei, solicitări din partea potențialilor beneficiari etc.
- care sunt cauzele probabile ale problemei ?
- ce s-ar întâmpla dacă nu s-ar rezolva problema respectivă Se sugerează adresarea, la enunțul răspunsului pentru întrebarea anterioară, a unei întrebări de tipul: Ei și? sau Și ce dacă?
- în ce măsură se încadrează problema în scopul declarat al firmei ?

Enunțul problemei trebuie să răspundă la primele patru întrebări de mai sus. Spre exemplu: "Prea puțini elevi și studenți au posibilitatea să folosească tehnologii moderne pentru a-și dezvolta și exprima creativitatea" sau "Prea puține persoane din țara noastră, dețin un calculator, programe informatice și informații în domeniu.

Se recomandă a nu fi introduse în prezentarea problemei presupuneri sau date/informații inventate sau prezentarea problemei ca un fenomen prea amplu sau global de probleme ce nu se rezolvă doar prin intermediul unui proiect.

Nu vor fi folosite date statistice neclare sau care contrazic argumentele. Dacă există posibilitatea, vor fi folosite date statistice comparative, rezultatele unor cercetări, opinia unor specialiști consacrați în domeniu etc. În anumite situații problema poate fi argumentată prezentând unele cazuri mai deosebite.

2. Produsul. Această secțiune este reprezentată de descrierea principalelor produse sau servicii, prin care se va defini cu exactitate ceea ce urmează a se dezvolta, produce sau vinde, în funcție de numărul și complexitatea produselor care sunt planificate. Atunci când este cazul, se va face și prezentarea produselor deja existente, care au legătură cu viitoarele produse sau servicii care vor realizate în urma dezvoltărilor induse de finanțarea solicitată și programată prin planul de afaceri).

Vor trebui urmărite beneficiile produsului sau serviciului oferit de firmă din perspectiva consumatorului. O afacere de succes știe ce vrea consumatorul sau cel puțin are o idee despre așteptările sale. Anticiparea a ceea ce aduce diferit produsul sau serviciul oferit ajută foarte mult la atingerea satisfacției clientului și la formarea loialității acestuia și, în mod sigur, este o strategie bună de a depăși concurența sau chiar de a o înlătura.

Pasul următor este reprezentat de "relevarea" avantajelor concurențiale distincte și semnificative. Deși mediul concurențial va fi dezbătut într-un stadiu ulterior, este important să se stabilească clar avantajele distincte ale produselor sau serviciilor existente și viitoare, fapt care va permite o comparație de performanță a investiției. Exemple în acest sens pot fi: costul de producție



scăzut, tehnologia superioară a produsului, ușurința de a fi utilizat și mobilitatea, capacitatea de a reacționa rapid la cererile clienților, etc.

În prezentarea produsului se va ține seama de tehnologia actuală unde se vor prezenta: caracteristicile esențiale (asemănări și deosebiri de ceilalți concurenți), stadiul actual (faza de dezvoltare, prototip, pregătirea producției), proprietatea intelectuală (cerere de brevetare depusă), constrângeri legale (proceduri de aprobare a produsului). Se va avea în vedere o analiză legată de produsul "obiectiv" în comparație cu ceea ce există pe piață în acel moment sau în viitoarea perioadă de aplicabilitate a planului de afaceri. Astfel se va avea în vedere, care sunt caracteristicile majore ale produsului, delimitând: performanțele, fiabilitatea, durabilitatea, disponibilitatea, prețul, serviciile.

Un proiect de afaceri poate viza procese de cercetare, operațiuni de vânzări sau producție propriu-zisă. Aceste informații trebuie să fie mai mult analitice decât descriptive, specificații detaliate, diagrame sau documentații tehnice pot fi atașate ca anexe sau omise complet și abordate în componentele ulterioare ale planului de afaceri. Scopul lor este să dea o idee despre complexitatea și dificultățile inerente ale unor domenii importante (marketing, producție, etc.) în dezvoltarea proiectului.

Totodată se va proceda la prezentarea dezvoltărilor ulterioare în urma dezvoltării planului de afaceri, prezentând: necesitatea înlocuirii produselor, posibilitatea apariției de tehnologii concurente, cercetare și dezvoltare de produse noi. Această parte va fi importantă în special în cazul domeniilor de afaceri în care schimbările tehnologice sunt în general rapide. În astfel de cazuri este necesar să se realizeze această comparație cu așteptările referitoare la produse care vor exista pe piață în momentul lansării.

3. Piețele și marketingul propus.

Piețele și marketingul au o importanță cheie pentru toate firmele, independent de obiectul de activitate luat în considerare). Planul de afaceri trebuie conceput în această idee și, prin urmare, trebuie să atribuie o greutate suficientă tuturor factorilor de piață, atunci când sunt relevanți pentru o bună înțelegere a operațiunilor specifice firmei.

Marketingul joacă un rol vital în investițiile de succes. Cât de bine se va face marketingul va determina succesul afacerii. Elementul cheie al unui plan de afaceri de succes este buna cunoaștere a nevoilor, dorințelor și așteptărilor clienților. Identificând acești factori, se poate realiza un mix de marketing care va permite trezirea și satisfacerea nevoilor clienților. Identificarea clienților se va face în funcție de vârstă, sex, venit, nivel educațional, rezidență. La început, afacerea se va concentra asupra acelor clienți care aproape sigur se vor îndrepta spre produsul afacerii. O dată cu extinderea numărului de clienți, va trebui modificat și planul de marketing, pentru a include și alte segmente de cerere.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014 - 2020

Planul de marketing se construiește răspunzând la următoarele întrebări:

- a) Cine sunt clienții afacerii? Definirea pieței vizate.
- b) Piața de intrare este în creștere? Constantă? În declin?
- c) Poate fi extinsă piața?
- d) Cum va fi atrasă, menținută și ridicată cota de piață?
- e) Care este strategia de afaceri?
- f) Care este politica se afaceri?
- g) Care este politica de produs? Dar politica de preturi, distribuție promovare?

h) Alte elemente privind raporturile planurilor operaționale cu sistemul strategic, incluzându-se aici elemente legate de poziția afacerii firmei față de dinamica pieței (strategia creșterii și dezvoltării afacerii), politica de afaceri față de structurile pieței (politici diferențiate sau focalizate), proiecția afacerii față de exigentele (natura) pieței (industrii tinere, în creștere, mature spre declin, fragmentate, globale) poziția afacerii față de nivelul competiției (lider, challenger, următor, outsider), poziția afacerii față de schimbările pieței (abordări active sau adaptive) etc.;

Această secțiune, relativ scurtă, va prezenta natura și potențialul sectoarelor de piață pe care operează firma. În cazul produselor noi, o cercetare de piață este necesară pentru a înțelege mărimea, natura și dinamica pieței inițiale și viitoare iar rezultatele unei asemenea cercetări vor fi menționate aici.

Principalele aspecte prezentate vor fi: descrierea industriei, mărimea actuală, ratele istorice de creștere în ultimii 5 ani și previzionale în următorii 5 ani pentru fiecare segment de piață, aplicațiile cele mai importante ale produsului, clienți (firme prelucrătoare, instituții, guvern, consumatori casnici), concurența (firme și produse), poziția produsului etc.

Caracteristicile pieței trebuie analizate sub aspectul sezonității și caracterului ciclic. Planul de afaceri trebuie să includă estimările referitoare la cota de piață pentru primii trei - cinci ani, și să indice raționamentele care stau la baza acestor proiecții (creșterea pieței, procente de la concurenți etc.). Dacă produsul generat de afacere reprezintă o îmbunătățire a ceea ce este disponibil în prezent, dimensiunile pieței pot fi deja determinate. În acest caz ele vor fi rezumate utilizând deopotrivă date istorice, prognoze credibile din diverse surse: industrie, asociații ale producătorilor, comercianților, agenții guvernamentale, etc.

Prezentarea clienților contractuali se face sub forma unui tabel care să conțină numele și adresa clientului, forma de proprietate, anul și valoarea tranzacțiilor, ponderea procentuală față de total piață. Suplimentar la această analiză se vor insera date referitoare la sistemul de distribuție utilizat și la cel necesar.



Analiza concurenței va cuprinde: identitatea și nișa de piață a concurenților actuali, punctele forte, punctele slabe și potențialul concurenților, comparația produselor/ serviciilor proprii cu cele ale concurenților, așteptările privind reacțiile concurenților și contra reacția avută în vedere, cota de piață deținută, principalii factori de influență ai pieței (performanțele produsului, fiabilitatea, durabilitatea, designul, livrarea, service-ul, publicitatea agresiva, prețul, etc.), evoluția pieței, pericolul intrării pe piață a unor noi concurenți.

Mediul de afaceri este un mediu volatil și înalt competitiv, de aceea pentru a avea succes, trebuie cunoscută foarte bine concurența:

- ✚ Care sunt primii cinci concurenți ai afacerii?
- ✚ Cine sunt concurenții indirecti ai afacerii?
- ✚ Cum sunt afacerile lor: constante, în creștere, în declin?
- ✚ Care sunt punctele tari și cele slabe ale afacerii lor?
- ✚ Prin ce diferă produsul propriu de al lor?

Competitorii vor fi studiați continuu, păstrând dosare separate pentru fiecare în parte: reclame, materiale promoționale, politica de prețuri, sloganele lor etc.

Concurenții vor fi prezentați cu nume, date cunoscute despre aceștia, obiecte de activitate, etc., relevând cunoașterea pieței prezente și viitoare sub aspectul calității produselor concurente realizate sau potențial realizabile. Poziția produsului generat de afacere față de concurență este o mica detaliere a prezentării concurenței care are atât valoare de prezentare a potențialului afacerii cât și de relevare a forței de stăpânire a parametrilor concurențiali.

Studiul concurenței se va dovedi esențial pentru viitorul unei afaceri și, ca urmare, trebuie tratat cum se cuvine în fiecare plan. Studiul este deosebit de important în cazul firmelor mici și pentru cele care intră pe piețele dominate de corporații sau grupuri, cu resurse net superioare.

Mulți manageri se concentrează numai asupra concurenței existente în dezvoltarea planului de afaceri, abordare care poate fi riscantă în cazul piețelor dinamice sau a celor foarte tinere, în care posibilitatea apariției pe piață a unor noi concurenți puternici este mare. Greșelile cele mai frecvente sunt:

- ✚ neluarea în considerare a impactului potențialilor noi concurenți și al concurenților actuali asupra planurilor de afaceri. Efectele negative se pot resimți în special dacă noul produs se interferează cu aria de activitate a unui concurent major;
- ✚ supraestimarea propriilor puncte forte și subestimarea punctelor slabe. În final aceasta va constitui o bază falsă de urmare a planului de afaceri planificat. Este de presupus deci că investitorii potențiali nu vor fi interesați de susținerea unui proiect fără fundamentare realistă asupra afacerii precum și asupra concurenței.



Segmentarea pieței va avea în vedere: ce segmente de piață dintre cele urmărite se au în vedere pentru a fi penetrate, care este dimensiunea actuală și rata de creștere estimată, care sunt piețele curente și viitoare (regionale, naționale, internaționale). Una dintre cele mai mari deficiențe pe care le poate avea proiectul este incapacitatea de a defini destul de exact segmentele de piață pe care speră să le penetreze produsul. Greșelile cele mai des întâlnite includ estimarea mărimii pieței, pe bază de statistici care se referă la o piață mai largă decât cea urmărită și incapacitatea de a identifica caracteristici neobișnuite, semnificative ale pieței. Astfel de erori pot genera cu ușurință greșeli ca obiective de vânzări prea optimiste, care pot duce cu ușurință la dificultăți financiare.

Caracteristicile fiecărui segment țintă ajută la stabilirea programării vânzărilor pe fiecare segment. Programele comerciale vor stabili aspectele legate de: modalitatea de distribuție (agenți, distribuitori, reprezentanți, distribuție multiplă, răspuns direct), echipa de vânzări a companiei, modalitățile de vânzare (concurs de oferte, contract anual sau de lungă durată, cumpărări individuale).

De asemenea segmentarea se realizează și la nivelul furnizorilor cu influență la nivelul programării aprovizionării și stocării: mărimea consumului, lista de furnizori aprobată, aprovizionarea de la o singură sursă sau mai multe, proceduri de achiziție concurențiale.

Este foarte important să se definească nișa de piață pe care se va concentra firma și să se prezinte pe scurt strategia ce urmează a fi adoptată pentru asigurarea unei cote de piață suficientă.

II. Scopul și obiectivele

Această parte precizează cum ar putea fi rezolvată problema. Se prezintă sub formă de enunțuri sintetice, operaționale, măsurabile, avantajele specifice, consecutive rezolvării problemei, pe care proiectul le propune într-o anumită perioadă de timp.

În general, aceste obiective și ținte intermediare sunt solicitate pentru planurile de afaceri care necesită sume considerabile și perioade de timp medii sau lungi pentru derularea acestora (afacerile pe termen scurt având drept obiectiv aceeași finalitate ca și cea a afacerii largite (a domeniului) reprezentată prin structurarea și dezvoltarea domeniului de afaceri. În plus, asemenea planuri de afaceri sunt derulate de companii semnificative unde schemele organizatorice cuprind obligatoriu departamente care vor realiza proiecte integrate pe domenii de afaceri și, în consecință, obiectivele și țintele intermediare vor fi structurate tocmai în jurul obiectivelor funcționale "de departament" (a politicilor).



Este indicat să se constituie ținte intermediare reprezentate prin programe detaliate pentru fiecare secțiune importantă a planului (produse, marketing, producția/ capacități, management).

Pentru afacerile mici, integrate într-un context global, o structură cu obiective intermediare numeroase nu ar face altceva decât să complice planul de afaceri și să devieze atenția managerilor de la adevăratul mers al evenimentelor, fără a mai lua în calcul faptul că, prin planul de afaceri se obligă la atingerea obiectivelor stabilite.

Obiectivele pot fi de mai multe tipuri, cele mai importante ca relevantă în conținutul unui proiect fiind :

- ✚ obiectivele de proces, utile în evaluarea internă, stabilesc ce va face firma pentru rezolvarea problemei de care se ocupă proiectul;
- ✚ obiectivele de rezultat, stabilesc cum anume se va schimba situația beneficiarilor proiectului.

Pentru a formula conținutul unui obiectiv, se vor lua în considerare elementele precizate în secțiunile privind produsul și piețele, răspunzând astfel la câteva întrebări:

- ✚ Care sunt produsele ce se doresc schimbate/îmbunătățite ?
- ✚ Ce afaceri din domeniu vor fi implicate în schimbare?
- ✚ Care este direcția schimbării (creștere, descreștere, îmbunătățire, reducere etc.)?
- ✚ Care este gradul sau proporția schimbării dorite?
- ✚ Care este termenul pentru atingerea gradului de schimbare?

Recomandările principale pot fi: fixarea a cel mult de cinci obiective, redactarea obiectivelor cu un enunț clar al problemei, rezervarea unui timp suficient pentru realizarea obiectivelor (în practică, totul durează mai mult decât am crede inițial), evitarea confundării obiectivelor cu metodele, formularea obiectivelor într-o formă măsurabilă pentru a putea determina schimbările apărute în timpul derulării proiectului.

III. Managementul proiectului

Echipa de management are de cele mai multe ori o importanță determinantă. La această echipă sunt relevante atât calitățile profesionale ale fiecărui membru în parte cât și experiența anterioară acumulată și dovedită de aceștia.

Un plan de afaceri credibil pornește de la simpla constatare a existenței unei echipe de management de performanță. De aceea, în majoritatea planurilor de afaceri este recomandat să se insereze următoarele detalii legate de echipa de management și factorii de legătură ai acestuia cu afacerea:

1. cine sunt proprietarii/ directorii;
2. procentul de participare la câștiguri al managerilor;



3. experiența și rolul altor persoane din Consiliul de Administrație care nu sunt angajatele firmei;
4. managerii;
5. numărul planificat de personal (detaliat la nivel de funcții esențiale);
6. detalii privind experiența managerilor principali;
7. planuri de recrutare viitoare (dacă este necesară întărirea echipei de management);
8. strategii de dezvoltare și păstrare a personalului (de exemplu participarea la capital, etc.)

Trebuie subliniată experiența și competența fiecărui manager principal.

Se vor menționa sisteme de control managerial, analiza participațiilor iar detaliile referitoare la acționarii neimplicați în management putând fi trecute în anexe. Structura de personal trebuie de asemenea descrisă foarte scurt, o organigramă a firmei fiind oricum o anexă importantă în orice plan de afaceri. Pentru finanțări externe, curriculum vitae detaliate ale directorilor, experiența și realizările managerilor de care depinde succesul proiectului trebuie puse într-o anexă. Astfel, datele personale ale directorilor trebuie să includă orice experiență de afaceri relevantă, instruirea, invenții și alte creații, premii și distincții și orice informații care îl pot convinge pe un investitor potențial că firma are resursele tehnice și manageriale necesare. Este de asemenea utilă includerea descrierii fișelor de post, a planurilor de salarizare sau de participare la capital, pentru toți managerii.

Dacă unul dintre obiectivele firmei este să își întărească echipa de management, atunci structura de management ulterioară va fi descrisă sub forma unei organigrame "estimative". Pentru fiecare dintre posturile neocupate este bine să se furnizeze fișe de post și descrierea calificărilor minime. Trebuie, de asemenea, indicat nivelul de salariu pentru fiecare poziție neocupată și să se indice când și cum se estimează că acea poziție va fi ocupată.

IV. Metodele, resursele disponibile și activitățile principale(planurile operaționale)

Reprezintă descrierea detaliată a strategiilor, activităților și acțiunilor care vor fi implementate pentru a atinge rezultatele finale fixate în obiective, în acest scop sunt necesare identificarea și prezentarea următoarelor elemente: sarcinile și subsarcinile; resursele necesare; răspunderile personalului; termenele de realizare; cum se vor selecta clienții.

Metodele trebuie să corespundă cu resursele solicitate prin buget și fiecare punct din buget trebuie să se regăsească în metode. Elementele care nu mai pot fi modificate vor fi enumerate în planul de proiect (de exemplu, data începerii, resursele financiare disponibile, angajamente pe perioade bine determinate cu partenerii din proiect etc.).



Sarcinile și subsarcinile corespunzătoare îndeplinirii fiecărui obiectiv vor fi identificate stabilind totodată și resursele necesare în realizarea acestora. În acest sens vor fi întocmite grafice/bugete de timp adecvate.

Pentru elaborarea metodei se poate folosi o diagramă de proces/de flux ce favorizează axarea pe sarcinile esențiale, permite flexibilitate, oferă echipei de proiect puncte de referință comune și o prezentare succintă a modului în care s-ar putea desfășura proiectul.

1. Planul de aprovizionare-producție. În această secțiune se vor prezenta toate detaliile necesare pentru a certifica fluxurile tehnologice, ale prestării de servicii, ale derulării producției și a da credibilitate proiectului de afaceri în vederea finanțării.

Se va ține cont de următoarele elemente:

a) Prezentarea propriu-zisă a proiectului tehnic. În general, această prezentare cuprinde unele date informative inițiale reprezentate de:

- + tipul investiției: investiție nouă, mărirea capacității de producție instalată sau a capacității de a oferi servicii, diversificarea producției, creșterea productivității, etc.;
- + obiectul investiției: construcții clădiri pentru producție și facilități conexe cu scop productiv, achiziție de mașini, utilaje, echipamente, achiziție de mijloace de transport cu scop de producție, investiții în imobilizări necorporale (licențe de fabricație și patente, licențe de franchising, software, etc.), investiții în stocuri pentru producție necesare ciclului de fabricație (materii prime, materiale, ambalaje, obiecte de inventar, etc.), pregătirea profesională legată direct de proiect, alte costuri etc.;
- + date de prezentare generală a valorilor totale solicitate spre finanțare și a sumelor conexe: valoarea totală a proiectului de investiție propus, valoarea finanțării externe propusă, valoarea contribuției proprii.

b) Sursele de aprovizionare. Principalii furnizori de materii prime, prezentați într-un tabel care să conțină o structurare după materia primă sau furnizor în care să se precizeze și elementele de identificare ale acestora, forma de proprietate a firmei furnizoare, ponderea exprimată procentual (%) în totalul materiilor prime (de multe ori fiind necesară, pe lângă prezentarea unei ponderi a furnizorului în aprovizionarea cu materia primă respectivă și ponderea respectivei materii prime în totalul de producție al furnizorului. Se vor insera date privitoare la cuantumul general al materiilor prime calculate ca medie lunară, inclusiv calculul totalului general. În plus se vor adăuga: dependența semnificativă de anumite materii prime, forța de muncă calificată, surse alternative de materii prime și materiale, costuri previzionate.

Tabel nr. 5.1. Principalii furnizori de materii prime

Materia prima;	Denumire furnizor;	Forma de proprietate;	Pondere în total materii prime (%);	Periodicitate.

c) Descrierea sumară a procesului tehnologic. Prelucrarea eficientă (sau aprovizionarea cu materii și servicii) are o influență majoră asupra succesului oricărei firme. Această parte a planului de afaceri trebuie să rezume natura, calitatea și dimensiunile capacităților și proceselor de prelucrare, subliniind acele zone care sunt vitale pentru succesul viitor al firmei. Importante sunt aspecte legate de: prelucrarea în cadrul firmei sau prin subcontractarea unor operațiuni, criteriile de selecție pentru subcontractanți, fezabilitatea prelucrării în alte țări, natura proceselor productive, aspectele critice ale acestora, importanța diferitelor categorii de mașini și echipamente.

Aceasta parte a planului trebuie să includă orice punct forte distinctiv pe care l-ar avea firma față de concurenții săi, precum și potențialele probleme semnificative și modul în care se plănuiește contracararea acestora. Trebuie indicate timpul alocat, costul și dimensiunea oricărei expansiuni planificate precum și implicațiile financiare și fiscale. Includerea unui tabel în care se indică dimensiunea spațiului de producție, capacitatea de producție pe unitate și vânzările proiectate pe unitate, este în egală măsură util managerilor și potențialilor investitori.

d) Capacități de producție. Datele tehnice privind principalele mijloace fixe aflate în proprietatea firmei vor fi prezentate sub forma unui tabel care să cuprindă, cel puțin: categoria și denumirea grupei de mijloace fixe precum și valoarea acestora. Pentru unele planuri de finanțare sunt necesare prezentări de date tehnice privind principalele active imobilizate aflate în proprietatea societății, situația echipamentului și a clădirilor din dotare.

Tabel nr. 5.2. Prezentarea detaliată a procesului tehnologic pe fiecare reper în parte

Nr. crt.	Activitatea prevăzută	Efectuat (Luna în care se va realiza acțiunea)	Modificările necesare la echipamente, clădirile existente	Modificările necesare în structura și numărul personalului angajat



Aici este bine sa se includă si elemente legate de: impactul asupra mediului, asigurarea cu utilități: (aprovizionări cu apă, energie termică, electrică etc.), alte aspecte legale relevante.

Tabel nr. 5.3. Descrierea investiției propuse în contextul procesului tehnologic descris anterior

Nr. crt.	Obiectul investiției	Tip	Caracteristici tehnice	Furnizor si adresa	Valoare estimată	Observații	Total.

e) Graficul de realizare a investiției. Inițial se va prezenta:

- data estimată de începere a activităților de realizare a proiectului propus;
- data estimată a terminării activităților de realizare a proiectului propus;
- data estimată a începerii producției la capacitate maximă.

2. Planul de resurse umane necesare realizării proiectului.

Conducerea unei afaceri necesită dedicație, perseverență, abilitatea de a lua decizii și abilitatea de coordonare a resurselor umane materiale și financiare. Planul de resurse umane pune bazele succesului pentru afacere alături de planul de tehnic, financiar și de marketing.

La fel ca și mijloacele fixe și echipamentele, oamenii sunt resurse. Ei sunt cea mai importantă resursă a unei afaceri. Angajații joacă un rol important în toate operațiile afacerii. În mod consecvent, este obligatoriu de știut care sunt calitățile necesare pentru personalul care va trebui să desfășoare activitățile proiectate indiferent că va trebui angajat personal sau utilizat cel existent în firmă. De asemenea, este obligatoriu de știut cum vor fi conduși și integrați în echipă angajații.

Aici se vor prezenta și datele legate de locurile de muncă ce se vor crea precum și cele conexe activităților create (care există deja), nivelul de pregătire profesională existent, profilul de activitate, dacă se intenționează realizarea de eforturi în ceea ce privește pregătirea profesională, etc.

Angajații au adesea idei excelente care pot duce la acoperirea unor noi segmente de piață, la perfecționări ale produselor și serviciilor deja existente sau la noi linii de produse și servicii care pot să îmbunătățească laturile mai puțin competitive.

Planul de proiect trebuie să răspundă la anumite întrebări, cum ar fi:

- Care este necesarul curent de personal?
- Care sunt planurile pentru angajarea și instruirea personalului?
- Ce salarii, beneficii, concedii vor fi oferite?

3. Planul comercial și de comunicare trebuie să aibă în vedere:



- poziționarea pe piață – care este poziția în cadrul pieței a produselor/ serviciilor în raport cu cele ale concurenților (în termeni de calitate, prețuri, diverse servicii adresate clienților, imaginea firmei, etc.);
- politica de prețuri (actuală și de viitor): bazată pe costuri sau pe cerere, rabaturi de volum, garanții extinse, reacții așteptate de la concurenți, etc.;
- servicii la clienți și politici de promovare a produselor.

Are rolul de a defini programul comercial și direcțiile majore de acțiune. Ea va furniza de asemenea potențialilor investitori încrederea că managementul firmei poate folosi cu succes ideile și resursele firmei pentru obținerea unei poziții puternice pe piață a afacerii și, în cele din urmă, un flux continuu de profit.

Încă de la începutul unei afaceri, directorii de marketing, incluși în managementul proiectului, vor trebui să dezvolte un plan, comercial și de marketing, cuprinzător cu rolul de a ghida această funcțiune extrem de importantă, atât pentru perioada inițială cât și pe termen mediu. Dacă un astfel de program a fost deja dezvoltat, atunci, în cazul propunerii de finanțare, acesta sau extrase din el pot fi incluse ca anexe în planul de afaceri, permițând ca în secțiunea de vânzări și marketing să se dezvolte obiectivele intermediare în acest domeniu. Aceste obiective trebuie să fie cantitative, realiste și în concordanță cu analiza de piață descrisă anterior, luând în calcul:

- Canalele de distribuție: agenți, francize, agenți comerciali proprii, exporturi, etc.;
- Mărimea și acoperirea geografică cu agenți de vânzări;
- Productivitatea anticipată a agenților: număr de contracte pe agenți, vânzări pe agent, mărimea medie a unei comenzi;
- Politica de stimulare a agenților de vânzări: structura comisioanelor, structura bonusurilor acordate.

Menționarea tuturor detaliilor planului de vânzări al firmei este necesară, dat fiind faptul că, eficiența cu care este condus efortul de vânzări este de o importanță vitală. Este esențial să se analizeze toți factorii de piață în detaliu atunci când se formulează proiecțiile de vânzări. Aceste proiecții trebuie realizate până la gradul maxim de detaliere aplicabil, această detaliere constituind un instrument de control corelat cu obiectivele intermediare de vânzări dezvoltate, ce vor deriva din analiza de piață prezentată anterior.

Nereușita multor firme în a duce la bun sfârșit acest proces se datorează faptului că vânzările au fost previzionate pe baza unor cote de piață aplicate unei presupuse mărimi a pieței. Dacă acest proces nu este susținut de o definire atentă a pieței, proiecțiile vor fi neconvingătoare și ar putea fi greșite.

În unele cazuri, firmele având piețe atât de înguste și bine definite, pot realiza planuri de acoperire reale a diverse piețe încât se pot extinde la scară



națională sau internațională încă de la începutul activității lor într-un domeniu de afaceri. În unele cazuri, firmele optează pentru o desfășurare în timp a dezvoltării la scară națională a produsului lor, începând cu o strategie de afaceri la nivel regional și extinzându-se la o rețea de distribuție completă într-o perioadă de câteva luni sau câțiva ani. În unele cazuri, în special atunci când produsul se adresează pieței bunurilor de larg consum, sondajele de piață sunt potrivite pentru a estima reacția consumatorilor la produsul respectiv.

În această secțiune trebuie descris planul de distribuție ales. Această parte a planului de afaceri ar trebui, de asemenea, să sublinieze modul în care se intenționează să se sondeze piața pentru a estima impactul schimbărilor atât în strategiile concurenților cât și în strategia proprie. Se poate ajunge până la analize (și planificări) legate de interesul arătat de clienții potențiali, focalizat în: concretizări (cereri de comenzi, comenzi, contracte, etc.) și explicația interesului (s-au prezentat prototipuri, modele demonstrative, etc.).

Planul comercial ar trebui prezentat doar în sumar, detaliile urmând a fi oferite într-o anexă. De asemenea, de foarte multe ori, existența unor contracte ferme poate determina și stimula decisiv investitorii pentru a susține proiectul.

În concluzie, se va avea în vedere tratarea, în mod special, a următoarelor elemente:

a) Volumul de vânzări estimat pentru 3 ani (dacă este cazul prezentarea poate atinge o perioadă de timp mai mare);

b) Descrierea pieței pentru produsele și serviciile ce vor fi realizate ca rezultat al implementării proiectului, eventual și a clienților potențiali. Pentru clienții instituționali se va realiza o redactare sub forma unui tabel care să cuprindă: numele și adresa clientului potențial, produsul, procentul (%) din vânzări care se estimează a fi solicitat de clientul respectiv, valoarea anuală a desfacerilor estimate către acesta, luând în calcul eventualii parametri inflaționisti (se poate utiliza o valută reper) etc.;

c) Concurenții potențiali, prezentați într-un tabel care să cuprindă: numele și adresa, segmentul de piață, motivația;

d) Principalele avantaje ale produselor oferite de firmă, prezentate într-un tabel care să cuprindă: preț, calitate, caracteristici speciale, altele. Tabelul poate să permită simpla bifare a unor casete sau o descriere succintă a avantajelor;

e) Reacția previzibilă a concurenței la apariția noii oferte pe piață;

f) Cum se va desfășura desfacerea produselor: mijloace de susținere a desfacerii produselor, trasee de desfacere, etc., într-o prezentare cât mai succintă). Se poate recurge la utilizarea unui tabel care să cuprindă: modalitatea de desfacere, procentul (%) estimat din total vânzări, comentarii, rețea proprie de magazine, distribuitori "en-gros", "la poarta fabricii", altele – contracte ferme, etc.;



g) Activități de promovare a vânzărilor: (activitățile de reclamă și publicitate care se vor angaja, relații publice și comunicare, promovarea vânzărilor, utilizarea forței de vânzare, etc.). Felul în care sunt promovate bunurile și serviciile poate duce la ridicarea sau la distrugerea afacerii. Având produse sau servicii bune fără a le promova este ca și când nu ai avea nici un fel de afacere. Mulți manageri de proiect lucrează sub influența ideii greșite că afacerea se promovează de la sine și proiectează direcționarea banilor care ar trebui folosiți pentru publicitate și promovare în alte arii de activitate. Publicitatea și promovarea constituie linia vieții pentru o afacere și trebuie tratate ca atare. Crearea unui plan care să utilizeze publicitatea și networkingul (rețele electronice de lucru, liste de discuții prin e-mail) înseamnă promovarea afacerii;

h) Locația. Succesul sau eșecul afacerii depinde foarte mult de locația ei. Trebuie să fie aproape de consumatori pentru ca aceștia să aibă simțul accesibilității și al siguranței. Pentru aceasta trebuie luate în considerare următoarele aspecte:

- ✚ Care sunt nevoile locației?
- ✚ De cât spațiu este nevoie?
- ✚ De ce sunt de dorit zonele și clădirile respective?
- ✚ Sunt ușor accesibile? Se află într-o zonă cu transport accesibil?
- ✚ Există segmente de piață sau demografice de interes în zonă?

i) Alte informații sintetice privind impactul estimat al proiectului din punct de vedere economic (estimări de profit net sau alte elemente relevante).

4. Planul financiar și bugetul

Managementul financiar solid este una dintre cele mai bune căi pentru ca afacerea să rămână profitabilă și solvabilă. În fiecare an mii de afaceri cu un potențial ridicat de succes dau faliment din cauza managementului financiar prost.

Întrebările pe care trebuie luate în considerare sunt:

- ✚ Ce tip de sistem de contabilitate va fi folosit?
- ✚ Ce scopuri de vânzări și profituri sunt prevăzute în următorul an?
- ✚ Ce proiecții financiare vor fi incluse în planul de afaceri?
- ✚ Ce sistem de inventar va fi folosit?

Pentru proiectele de afaceri dezvoltate pe finanțări din afara firmei problematica analizei financiare în cadrul planului de afaceri este destul de contestată. Astfel, cele mai multe solicitări ale instituțiilor de finanțare precum și a investitorilor sofisticăți se rezumă la posibilitatea de a garanta prin patrimoniul firmei implicate care primește finanțarea, bunul mers și finalitatea afacerii. Acest obiectiv poate fi atins printr-un patrimoniu deja existent care, în baza



contractului cu investitorul sau finanțatorul, va garanta, prin el însuși sau printr-o parte importantă, bunul mers al derulării afacerii.

O altă formă de garantare poate fi realizată prin confirmarea unor date ale activității anterioare, solicitate expres la momentul contractului de finanțare și introducerea unor clauze de autoritate în evoluția următoare a afacerii. Finanțatorii externi cer în acest sens principalii indicatori financiari ai firmei pentru ultimii 3 ani (un tabel care să cuprindă cel puțin următoarele elemente pe o perioadă de timp solicitată):

- ✚ Rata curentă a lichidității (RCL) = active curente / obligații curente;
- ✚ Rata rapidă a lichidității (RRL) = (active curente - stocuri) / obligații curente;
- ✚ Rata de recuperare a creanțelor (RRC) = facturi emise și neîncasate / vânzări nete;
- ✚ Rata de plată a debitelor (RPD) = (furnizori + creditori) / cheltuieli directe;
- ✚ Rata profitului (RP) = profit brut / vânzări;
- ✚ Serviciul datoriei (SD) = (profit net + amortizare + dobânzi bancare) / (rate credite + dobânzi credite), sau SD minim = profit din exploatare / dobânzi la fonduri împrumutate;
- ✚ Rata solvabilității = capitaluri proprii / (obligații totale + capital propriu);

De obicei, la datele prezentate mai sus se adaugă unele anexe reprezentate de: bilanțurile contabile ale ultimilor 3 ani și situația veniturilor și cheltuielilor ale ultimilor 3 ani.

Majoritatea planurilor de finanțare vor avea obligatoriu incluse elementele următoare:

- ✚ rezumat al datelor cheie în previziuni (vânzări, profit impozabil);
- ✚ comentariu asupra previziunilor despre profit și pierdere;
- ✚ tendința vânzărilor și contribuția produsului: structuri de costuri fixe (de exemplu cercetare și dezvoltare, cheltuieli de marketing), impactul asupra profitabilității;
- ✚ comentariu asupra previziunilor privind fluxul de numerar: maximum nevoii de numerar, impactul cheltuielilor de capital asupra numerarului;
- ✚ analiza de sensibilitate/ pragul de rentabilitate;
- ✚ fonduri necesare – folosire și coordonare;
- ✚ mecanismul anticipat;
- ✚ alternative posibile pentru investitori: oferta publică (cotare la bursă, acțiuni pe piața extrabursieră), preluare de către a treia parte, achiziționarea de către companie a acțiunilor proprii de la instituțiile publice.

În buget sunt descrise și estimate veniturile așteptate din diverse surse, precum și cheltuielile pe care va trebui să le facă firma pentru a îndeplini obiectivele proiectului și activitățile prevăzute în celelalte planuri operaționale.



În această secțiune se vor grupa toate proiecțiile privind vânzările și costurile societății, într-un format accesibil sau acceptat de instituțiile financiare, cu utilizarea de anexe. Bugetul trebuie conceput astfel încât să nu necesite corectări, ajustări, schimbări în faza premergătoare semnării unui contract de finanțare externă. Verificările premergătoare aprobării unui proiect de afaceri la nivelul managementului superior al firmei pot solicita clarificări suplimentare sau pot impune constrângeri de reducere a bugetului.

Pașii care trebuie parcurși în elaborarea unui buget pentru un proiect de afaceri sunt:

- ✚ stabilirea perioadei necesare pentru fiecare activitate și pentru proiect în ansamblu;
- ✚ estimarea costurilor;
- ✚ estimarea valorii cheltuielilor;
- ✚ estimarea veniturilor;
- ✚ justificarea cheltuielilor (bugetul narativ).

Analiza narativă a bugetului inclusă în acesta va cuprinde comentarii scurte asupra configurației, după cum aceasta reiese din proiecțiile financiare:

- ✚ “costurile fixe, inițial ridicate, necesare pentru a determina volumul vânzărilor și a crea un personal de vânzări eficient vor produce pierderi până în anul „t₁”. După aceea, impactul creșterii rapide a nivelului vânzărilor asupra cheltuielilor fixe va duce la creșterea rapidă a profitului, atingând suma de „x” milioane până la anul „t₂”.
- ✚ “menținerea cheltuielilor de cercetare și dezvoltare ridicate pentru a asigura competitivitatea afacerii în viitor, va conduce la întârzierea atingerii pragului de rentabilitate până în anul „x”.
- ✚ “impactul construirii unei noi fabrici în anul „t”, combinat cu creșterea investițiilor în capitalul circulant datorită creșterii nivelului vânzărilor și producției estimate a diviziei de producție în același an, să conducă la atingerea maximumului necesarului de numerar, respectiv „x” milioane”.
- ✚ “se prognozează că societatea va avea surplus de numerar, iar principalele produse să aibă o poziție solidă pe piață. Directorii planifică să obțină o dezvoltare ulterioară prin diversificare, fie internă fie prin achiziții”.

În general, fiecare proiect de afaceri include o matrice a bugetului care este completată de managementul de proiect. În matricea bugetului (planul de buget) sunt incluse principalele categorii de cheltuieli și sursele de finanțare pentru categoriile respective. Estimările bugetului trebuie să fie conforme cu amploarea proiectului iar, când este cazul, costurile vor fi grupate în costuri directe și costuri indirecte.

Ca proprietară a unei afaceri, o firmă va trebui să identifice și să implementeze planuri care să conducă și să asigure îndeplinirea obligațiilor



financiare ce-i revin. Pentru a conduce finanțele cât mai bine, planificarea buget trebuie să fie cât mai realistă prin determinarea sumei de bani care este necesară pentru deschiderea afacerii (costurile de start) și a sumei necesare pentru a o păstra (costuri de operare). Primul pas pentru crearea unui plan financiar îl constituie dezvoltarea bugetului de start. Bugetul de start include acele costuri care sunt necesare o singură dată, cum ar fi echipamentele, depozitele utilităților, etc.

Bugetul de start trebuie să acopere următoarele cheltuieli: personal (costuri de angajare), taxe legale și profesionale, licențe și permise, echipament, asigurări, aprovizionare, publicitate și promovare, salarii și prime, contabilitate, utilități, cheltuieli neprevăzute.

Un buget operațional este pregătit în momentul în care firma este pregătită să deruleze afacerea. Bugetul operațional va reflecta prioritățile de cheltuire a banilor, costurile la care se așteaptă și cum firma este pregătită să facă față acestor cheltuieli. Bugetul operațional trebuie să includă de asemenea și banii care vor acoperi primele trei sau șase luni de operare. Categoriile de cheltuieli ale unui plan de buget operațional sunt:

a. Cheltuieli cu personalul, care includ următoarele linii bugetare :

- ✚ plăți salarii/onorarii/ prime;
- ✚ taxe și impozite pe salarii;
- ✚ servicii pe bază de contract (de exemplu: servicii de consultanță, prestări servicii, expertize etc.);
- ✚ taxe și impozite pentru contractele de prestări servicii.

b. Cheltuieli administrative, care includ următoarele linii bugetare :

- ✚ costuri legate de spațiu (chirie, întreținere, construirea sau amenajarea spațiului etc.);
- ✚ închiriere sau achiziționare de echipamente;
- ✚ utilități;
- ✚ reparații;
- ✚ consumabile;
- ✚ deplasare și cheltuieli de transport;
- ✚ comunicații (telefon, fax, internet, postă);
- ✚ publicitate și promovare;
- ✚ cheltuieli de protocol;
- ✚ plata împrumuturilor;
- ✚ asigurări;
- ✚ depreciere;
- ✚ datorii / subscripții / onorarii;



- ✚ cheltuieli neprevăzute (maximum 10% din bugetul total al proiectului sau din suma solicitată unui finanțator care acceptă această categorie de cheltuieli).

c. Cheltuieli indirecte, ce reprezintă o categorie facultativă de cheltuieli, care nu sunt sau nu pot fi trecute în toate cererile de finanțare. De obicei, acestea intră în secvența de buget a propunătorului sau a unui partener implicat în proiect.

După alcătuirea detaliată a bugetului se redactează sumarul bugetului, care include sumele totale pentru principalele categorii de cheltuieli, prezentat în structura propunerii de finanțare la începutul capitolului referitor la buget.

Secțiunea financiară a planului de afaceri trebuie să cuprindă lista cu echipamente și provizii, balanța contabilă, analiza financiară, proiecția veniturilor reale (profitul și pierderile prevăzute) și cash-flow-ul. Declarația de venit și previzionare de numerar trebuie să includă cel puțin o previziune detaliată pe luni pentru primul an și opțional pe trimestre pentru următorii doi ani.

Sistemul de contabilitate și sistemul de control al inventarului folosit sunt incluse tot în această secțiune a planului de afaceri. Un specialist în finanțe va asista la realizarea cash flow-lui, a declarației de venit și a balanței, a sistemului de inventar etc. a planului de afaceri.

În ceea ce privește informarea privind activitatea viitoare a afacerii, principalii indicatori necesari sunt:

- ✚ Rata de recuperare a investiției (RRI) = $\text{profit net} / \text{capital investit}$.
- ✚ Rata internă de rentabilitate financiară (RIR) = $(\text{rata dobânzii mai mică} + \text{VNA la rata mai mică}) / (\text{diferența dintre VNA pozitiv și negativ} + \text{diferența dintre ratele de actualizare})$.
- ✚ Valoarea netă actualizată = VNA (se consideră rate VNA de x % respectiv y % în funcție de condiții specifice).
- ✚ Rata rentabilității nete (RRn) = $(\text{profit net} / \text{capital propriu}) \times 100$,
- ✚ Rata de acoperire a dobânzii (RAD) = $(\text{dobânda} / \text{suma împrumutată}) \times 100$.

Anexele de previziune vor cuprinde:

- ✚ Bilanț previzionat pentru activitatea „x” (pentru care s-a solicitat finanțarea) pentru anii de finanțare „t₁” „t_n” (accentul fiind pus pe primul an de finanțare, ceilalți ani putând fi prezentați într-un bilanț cumulat – care va reprezenta o anexă distinctă);
- ✚ Situația veniturilor și cheltuielilor previzionate pentru activitatea „x”;
- ✚ Fluxurile de numerar estimate pentru activitatea „x”.

În proiecțiile financiare vor fi înregistrate toate funcțiile și bugetul de timp pe care fiecare persoană îl va dedica proiectului iar dacă proiectul depășește un



an pot fi anticipate și unele mărimi de salarii. Fiecare buget are o perioadă de aplicare analizându-se activitățile planificate în ceea ce privește metodele și evaluarea. Pe baza acestor două elemente vor fi cheltuiți banii. Managerul de proiect va verifica dacă bugetul, combinat cu componentele problemei, obiectivelor, planurilor operaționale și evaluării, formează un tot unitar pentru a nu fi suspectat de intenții frauduloase sau incompetentă în gestionarea resurselor proiectului. În buget va fi inclus și costul evaluării. Pentru cereri de fonduri externe dacă finanțatorul solicită un anumit tip de buget sau un anumit format al acestuia, vor fi respectate condițiile propuse de acesta, chiar dacă va fi realizată și o variantă proprie potrivită pentru specificul proiectului de afaceri.

O mare atenție va fi acordată proiecției fluxului de numerar, pentru a evita blocajele sau timpii de așteptare în procurarea numerarului.

V. Evaluarea și controlul

Este un proces de apreciere a eficacității și a eficienței unui proiect pentru a se lua decizii privind modul de desfășurare a activităților incluse în proiectul respectiv, precum și perspectivele de evoluție a acestuia.

Altfel spus, secțiunea de evaluare urmărește următoarele aspecte:

- ✚ să măsoare gradul în care rezultatul final al proiectului va atinge ceea ce s-a stabilit în conținutul scopului și obiectivelor sale;
- ✚ să identifice măsura în care atingerea scopului și obiectivelor este datorată activităților incluse în proiect, și nu altor factori;
- ✚ să monitorizeze procesul de implementare a proiectului (monitorizarea constituie un element important al evaluării de proces și ajută la adaptarea metodelor sau a obiectivelor serviciilor sociale; pentru a realiza o monitorizare continuă este necesar să se creeze elemente multiple de feedback în structura serviciilor prestate).

Un rol esențial revine evaluării de proces care urmărește verificarea activităților proiectului în comparație cu scopul și obiectivele acestuia. Factorii care influențează evaluarea de proces sunt: standarde identificate, obiective clar definite (măsurabile, cuantificabile), existența unui sistem funcțional al informațiilor (literatura anglo-saxonă folosește termenul de management information system – MIS pentru a desemna ansamblul de activități legate de culegerea, depozitarea și prelucrarea informațiilor într-o organizație în vederea asigurării calității procesului managerial).

Planul de evaluare se desfășoară pe trei componente:

1. Planul raportului final include următoarele puncte :

- ✚ stabilește cine va folosi rezultatele evaluării. În acest sens, se va stabili cine va folosi raportul de evaluare (membrii consiliului director, finanțatorii, conducerea firmei, managerul de proiect, personalul care deservește proiectul, auditorii, managerul financiar etc.);

- ✚ specifică ce decizii vor fi luate de beneficiarii raportului pe baza rezultatelor evaluării. Se va stabili ce decizii intenționează să ia beneficiarii raportului pe baza rezultatelor studiului. Se poate decide continuarea sau întreruperea activității, dacă se extind sau dacă se schimbă direcțiile de acțiune, dacă se schimbă politica de marketing, dacă se schimbă strategia de acțiune sau dacă se intenționează doar culegere de informații care să fie folosite ulterior în alte situații sau în prezentarea activității firmei;
- ✚ clarifică ideea centrală a studiului de evaluare;
- ✚ stabilește ce componente ale proiectului, solicitate de beneficiarii raportului, vor fi evaluate cu precădere, obiectivele și/sau metodele? Majoritatea evaluărilor se axează pe ambele componente. Evaluarea centrată pe obiective care este preferată de finanțatori, privește procesul din exterior și indică nivelul de rezolvare a problemei. Evaluarea centrată pe metode este strâns legată de administrarea internă a proiectului și este menită să determine performanțele personalului, eficiența conducerii, modul de utilizare a resurselor și măsura în care proiectul este implementat conform standardelor proiectate;
- ✚ specifică problemele la care beneficiarii raportului solicită răspunsuri. Poate cuprinde ce variabile doresc beneficiarii raportului să fie alese pentru evaluare, pe baza priorităților și a importanței activității managementului de proiect. Vor trebui selectate nu mai mult de cinci variabile pentru a fi studiate fiind extrem de costisitor să se evalueze toate variabilele legate de un proiect;
- ✚ specifică gradul de certitudine pe care îl cer beneficiarii raportului pentru luarea deciziilor. În acest sens se va stabili gradul de certitudine solicitat de beneficiarii raportului pentru luarea deciziilor în condiții de certitudine. Un grad mare de certitudine va necesita un proiect de evaluare experimentală cu grupuri de control, selecție aleatorie a subiecților sau experimente repetate în timp, iar un grad mai mic de certitudine ar putea necesita doar un proiect de evaluare bazat pe studii de caz, aplicarea unor teste și chestionare preliminare sau ulterioare pe un singur grup etc.;
- ✚ specifică momentul când beneficiarii raportului au nevoie de raportul final;
- ✚ specifică resursele financiare care vor putea fi cheltuite pentru studiul de evaluare.

2. Planul de colectare de informații include următoarele puncte:

- ✚ stabilește subiecții de la care se vor colecta informațiile: tip de eșantion, mărimea eșantionului etc.;
- ✚ stabilește formatul cerut de studiul de evaluare: rapoarte verbale, vizuale sau scrise;



- ✚ stabilește metodologia cerută de studiu: chestionare, informație feedback, instrumente standardizate sau nu, prelucrarea datelor în sistem computerizat, cereri de consultantă specializată, echipament pentru testare, analiză și raportare ale rezultatelor;
- ✚ determină, sarcinile principale și secundare necesare pentru efectuarea evaluării, ca și identificarea personalului necesar pentru efectuarea studiului (specialiști în evaluare, operatori de teren, persoane care vor face analiza și prelucrarea datelor etc.), colectarea datelor, analiza datelor, interpretarea și raportarea rezultatelor;
- ✚ detaliază cheltuielile studiului: cheltuieli de colectare a datelor, cheltuieli pentru analiza și elaborarea raportului etc.;
- ✚ schițează verificarea fezabilității: timpul, banii și oamenii cu care să se facă evaluarea conform planului;
- ✚ reglementează aspecte precum: beneficiarii raportului au autoritatea de a lua decizii?; există probleme tehnice, ca lipsa de standarde, lipsa de variabile măsurabile, prea multe date intangibile?; există constrângeri interne sau externe în privința folosirii evaluării așa cum s-a planificat ?

3. Planul de derulare a evaluării include următoarele puncte :

- ✚ face o prezentare a rezultatelor dorite în zonele de schimbare;
- ✚ stabilește variabile pentru fiecare rezultat dorit care va fi evaluat. Datele măsurabile privind aceste variabile vor fi analizate pentru a determina în ce măsură obiectivul a fost realizat;
- ✚ specifică ce set de date evaluabile trebuie comparate;
- ✚ specifică cu ce standard, dinainte stabilit, vor fi comparate noile date. Standardele predeterminate pot fi: nevoia sau cererea, standarde stabilite în raport cu un obiectiv planificat, performanța trecută, programe similare, grupuri de control, cerințe profesionale, juridice, organizatorice etc.;
- ✚ precizează metoda care trebuie folosită pentru colectarea datelor (interviu, observație, chestionare, teste, analiza documentelor, analiza opiniei experților etc.);
- ✚ stabilește condițiile necesare pentru analizarea și procesarea datelor. Acestea sunt, de obicei, exprimări de tipul „dacă..., atunci...” (dacă datele întrunesc condițiile specificate, interpretarea va conchide că s-a reușit obținerea rezultatului dorit).

5.7. Dezvoltarea și managementul unui proiect de afaceri

Gestionarea resurselor se referă la modalitățile de selecție și antrenare a membrilor echipei care lucrează la elaborarea proiectului, asigurarea expertizei în redactarea și structurarea activităților (fie valorificând experiența în domeniu



UNIUNEA EUROPEANĂ



a membrilor echipei, fie prin consultarea unor specialiști din exterior), asigurarea cadrului logistic necesar membrilor echipei de proiect pentru a-și desfășura activitatea în bune condiții.

Cadrul decizional se referă la stabilirea modalităților de adoptare a deciziilor în cadrul echipei de proiect (care decizii aparțin managerului de proiect?, ce decizii aparțin membrilor echipei de proiect?, ce decizii sunt luate împreună? etc.). Încă de la începutul elaborării proiectului trebuie să se aibă în vedere o strategie clară de adoptare a deciziilor, care este comunicată tuturor membrilor echipei.

Leadership-ul în realizarea proiectelor reprezintă un ansamblu de calități personale necesare pentru a conduce echipa unui proiect:

a) liderul trebuie să fie convins de scopul și obiectivele urmărite prin proiect și de faptul că acestea merită să fie atinse,

b) să-și folosească aptitudinile de comunicare pentru a-i influența pe membrii echipei de proiect și pentru a le menține motivația pe toată durata derulării proiectului. Pentru a-și menține poziția, managerul de proiect trebuie să aibă capacitatea de a asculta, de a analiza, de a argumenta, de a furniza feedback, de a soluționa conflicte pe tot parcursul proiectului. Adesea, un manager de proiect are prea puțină autoritate formală. De multe ori, el trebuie să-și câștige autoritatea prin respectul impus de experiență, realizările cunoscute de ceilalți, capacitatea de convingere sau chiar determinarea sau tenacitatea de care poate da dovadă. O aptitudine esențială pentru un manager de proiect este delegarea. Prin delegare sunt clarificate rolurile și responsabilitățile membrilor echipei. Există o serie de reguli ce pot conduce la reușita delegării:

- delegarea unei faze a proiectului sau a unei activități trebuie să fie neapărat însoțită de atribuirea, către persoana respectivă, a autorității asupra resurselor necesare derulării acelei faze sau activități. Responsabilitatea fără o autoritate corespunzătoare determină blocaje și favorizează apariția conflictelor pe durata desfășurării proiectului;

- în practică, delegarea presupune discuții cu persoana vizată privind abordările pe care aceasta ar putea să le adopte dar, după ce discuțiile s-au încheiat, trebuie acceptate eventualele greșeli, fără iritare și reproșuri;

- oamenii învață din greșelile pe care le fac, de aceea trebuie să aibă libertatea să le facă. Ei pot trage rapid concluzii din erorile comise și, dacă sunt lăsați să și le corecteze singuri, fără să li se facă reproșuri, ei pot câștiga încrederea de a adopta, mai târziu, soluții noi și inovative. Desigur, dacă un membru al echipei, care răspunde de o anumită etapă a proiectului, este pe cale să facă o greșală serioasă, managerul de proiect nu poate sta de-o parte, lăsând lucrurile să se agraveze.



Echipele de proiect grupează ansamblul persoanelor implicate în derularea proiectului propriu-zis. Fiecare firmă își alcătuește propriile tipuri de echipe de proiect, în funcție de amploarea proiectului, de domeniul de acțiune, de resursele umane necesare derulării proiectului etc.

Este posibil ca echipele de proiect să fie mixte. Astfel, într-o echipă de proiect, putem găsi: persoane care lucrează cu normă întreagă și se subordonează în întregime managerului de proiect, persoane care lucrează cu normă parțială și se subordonează managerului de proiect numai pentru orele efectuate pentru proiectul respectiv, persoane organizate în sistem matricial, astfel încât activitatea din cadrul proiectului le este coordonată de managerul de proiect, iar pentru celelalte aspecte se subordonează managerilor lor direcți, persoane organizate într-o structură ierarhică executând activitățile din proiect sub coordonarea managerilor lor de linie în urma negocierilor cu managerul de proiect. În general, ultimele două variante apar cu preponderență chiar și în proiectele relativ mici, atunci când este nevoie de contribuțiile unor specialiști.

Managementul riscului desemnează totalitatea acțiunilor de conducere a proiectului în condiții de certitudine cât mai mare. Toate proiectele se desfășoară în medii ce comportă un oarecare risc, iar eventualele riscuri fac ca, pentru realizarea în bune condiții a proiectului, să fie necesar să se investească resurse suplimentare. Orice manager de proiect trebuie să aibă răspuns la o serie de întrebări: ce reprezintă riscul pentru proiect?, ce reprezintă riscul pentru o anumită activitate a proiectului ?, ce riscuri există?, care este probabilitatea ca aceste riscuri să se producă ?

Un proiect este expus riscului dacă, atunci când acesta se produce, pot fi periclitate aspectele esențiale ale proiectului. În aceste condiții, orice manager de proiect trebuie să stăpânească tehnicile managementului riscului. Uneori, managementul unui proiect înseamnă, în întregime, managementul riscului. Sarcina unui manager de proiect este să încerce să înlăture marea diversitate de riscuri la care poate fi expus un proiect. Acțiunea prezintă două componente:

1. identificarea, analiza și evaluarea riscului - evaluarea probabilității apariției riscurilor și a impactului lor asupra proiectului;
2. managementul riscului - ceea ce trebuie să facă managerul de proiect pentru a contracara riscurile sau pentru a le preîntâmpina.

Riscurile identificate într-un proiect pot conduce la: incapacitatea de a satisface nevoile impuse de produsele și serviciile solicitate, deteriorarea imaginii sau a reputației firmei, reclamații și acțiuni în justiție, obligația de a plăti daune, risipă de forță de muncă și de resurse financiare, compromisuri în ce privește sănătatea sau siguranța în muncă, pierderea încrederii clienților.

Riscurile identificate trebuie abordate în următoarea ordine:

- ✚riscurile cu impact mare și cu probabilitate mare;



- ✚riscurile cu impact mare și cu probabilitate mică;
- ✚riscurile cu impact mic și cu probabilitate mare;
- ✚riscurile care au și impact mic, și probabilitate mică de apariție. Experiența a arătat că asemenea situații nu necesită prea mult efort.

Fiecare manager de proiect trebuie să cerceteze riscurile cu impact mare sau probabilitate mare pentru a determina, pentru fiecare în parte, mijloace care să asigure fie reducerea impactului, dacă riscul s-ar materializa, fie reducerea probabilității de apariție, fie ambele.

În timpul desfășurării proiectului, poate fi necesar să se revizuiască lista riscurilor și a factorilor de risc pentru a se afla dacă un risc identificat anterior este pe cale să devină critic sau dacă a apărut un nou risc care trebuie evaluat și pentru care va fi necesar un nou plan de contingentă sau de măsuri imediate. Riscurile și planurile pentru situații neprevăzute trebuie revizuite periodic, pentru ca managerul să se asigure că, indiferent de ce se poate întâmpla, el are o idee despre ceea ce trebuie să facă.

Managementul schimbării presupune adaptarea planului de afaceri al proiectului la cerințele de actualitate ale mediului (intern și extern) în care se derulează, prin tehnica planurilor glisante. Foarte puține proiecte ajung la finalizare în forma planificată inițial, pe parcurs putând apărea o serie de probleme ce necesită modificări ale planurilor inițiale, iar managerul proiectului trebuie să prevadă și să adopte din timp măsurile necesare. De exemplu, schimbările, care pot interveni pe parcursul execuției unui proiect, ar putea fi:

- schimbări de activitate: modificarea destinației unui produs sau serviciu, dezvoltarea unui produs nou, modificarea grupului-țintă;
- schimbări de structură: redistribuirea sarcinilor departamentelor; modificarea stilului managerial, centralizarea sau descentralizarea sarcinilor;
- schimbări de metodologie: modificări de activități, modificarea sistemului practicii curente, modificarea modalităților de realizare a proceselor, introducerea unor programe în concordanță cu normele legale;
- schimbări care țin de resursele umane: schimbări ale schemelor de încadrare a angajaților, schimbări de atitudine, schimbări ale motivației;
- modificări ale costurilor: modificări ale costurilor indirecte, modificări ale costurilor de regie.

Schimbările mai pot fi declanșate și de alți factori, cum ar fi: concurența, legislația, dezvoltarea tehnică, factorii de mediu, activitatea unor grupuri de presiune etc.

Managerul de proiect trebuie să aibă o imagine clară asupra componentelor supuse schimbării. El trebuie să definească foarte clar obiectivele schimbării, responsabilitățile, termenele limită și costurile schimbării. Cele mai importante activități ale unui manager de proiect ce trebuie, să efectueze o schimbare sunt:



(re)configurarea obiectivelor, obținerea resurselor, (re)clarificarea rolurilor, îmbunătățirea/dezvoltarea canalelor de comunicare, gestionarea timpului, gestionarea resurselor, asumarea riscurilor.

Relațiile dintre managerul de proiect și cei care exercită influență asupra proiectului sunt de cele mai multe ori cele care definesc finalitățile unui proiect. Persoanele care dețin interese de proprietate, autoritate sau activitate în ce privește proiectul sunt persoane care au o miză în proiect, sunt afectate de acesta sau îi pot influența rezultatele. Printre aceste persoane se numără toți cei cărora proiectul le-ar putea schimba tipul de muncă sau modul de viață, toți cei pe care proiectul îi influențează într-un fel sau altul, toți cei care ar putea să-l obstrucționeze sau să-i oprească derularea, toți cei din conducere, care pot asigura resursele necesare proiectului.

Identificarea celor mai importante categorii de persoane interesate de un proiect permite managerului de proiect să-și focalizeze eforturile spre zonele cele mai sensibile. O problemă importantă o reprezintă relațiile dintre managerul de proiect și cei din conducerea organizației. Succesul unui proiect poate depinde, în mod decisiv, de sprijinul și asistența conducerii. Acest lucru nu presupune doar resursele care trebuie obținute, ci și angajarea conducerii în ce privește scopurile proiectului, susținerea și promovarea acestora. Pentru a obține aceste lucruri, managerul de proiect trebuie să ofere celor din conducere atât informațiile necesare despre structura proiectului, cât și argumentele care să-i convingă de beneficiile pe care proiectul le poate aduce întregii organizații.

O altă problemă o reprezintă relațiile dintre managerul de proiect și finanțator. Managerul trebuie să înțeleagă foarte bine solicitările finanțatorului, cum ar fi informarea asupra evoluției proiectului, succeselor înregistrate și dificultăților întâmpinate și cunoașterea tuturor datelor necesare despre proiect. Finanțatorul va trebui să aibă încredere în managerul de proiect și în echipa de proiect și să fie convins că managerul are aceeași viziune asupra proiectului, iar echipa este motivată și dedicată atingerii obiectivelor planificate.

Problematice sunt și relațiile dintre managerul de proiect și furnizorii de resurse. În cadrul proiectelor resursele nu provin numai de la finanțatori, prin urmare, managerul de proiect trebuie să ia în considerare și relațiile cu ceilalți furnizori principali de resurse. Solicitățile furnizorilor de resurse pot fi :

- ✚ să li se asigure date despre conținutul general al proiectului, care trebuie să fie prompte și ușor de asimilat de persoane ce nu au prea mult timp la dispoziție pentru un proiect de care nu răspund direct;
- ✚ să-i ferească de situații surpriză printr-o informare sistematică și directă, provenită din partea managerului sau finanțatorilor proiectului;
- ✚ să le comunice din timp eventualele dificultăți și probleme apărute în derularea proiectului.



Strategiile de fund-raising (atrager/colectare de fonduri) pentru continuarea și extinderea unui proiect constituie seturi de activități planificate riguros, care presupun alocarea resurselor și a unui număr de oameni pregătiți pentru acest tip de activitate. Colectarea fondurilor este, cel mai adesea, rodul unei activități permanente care cuprinde următoarele etape:

a) determinarea necesarului de resurse materiale și financiare la nivelul afacerii;

b) determinarea potențialilor finanțatori. Pentru realizarea unei economii de timp și efort, solicitările de finanțare trebuie adresate cu prioritate persoanelor fizice sau juridice care îndeplinesc una sau mai multe dintre condițiile următoare:

- ✚ au mai colaborat în trecut cu firma și se află în relații strânse cu aceasta, bazate pe încredere;
- ✚ și-au exprimat intenția de a finanța integral sau parțial afaceri de natura celei din proiect;
- ✚ au mai finanțat în trecut afaceri similare;
- ✚ prezintă interes în susținerea afacerii respective;

c) determinarea posibilităților optime de finanțare. În funcție de natura proiectului pentru care se solicită finanțarea, se vor alege formele juridice prin care acestea au cele mai multe șanse să se realizeze;

d) pregătirea dosarului de finanțare. Dosarul de finanțare va necesita o pregătire atentă și va fi adaptat atât naturii proiectului, cât și destinatarului și formei juridice de finanțare solicitate.