AGENȚIA PENTRU INOVARE
ȘI TRANSFER TEHNOLOGIC

GHID PRIVIND COMPLETAREA PLANULUI DE AFACERI

Chișinău 2015

CUPRINS

Prezentarea generală a Companiei 3
Descrierea Companiei 4
Descrierea Companiei 4
Actori majori (furnizori, distribuitori, clienţi) 4
Domeniu de activitate 4
Tendinţele industriei in RM 4
Descrierea proiectului 5
Descrierea proiectului/ Obiectivele 5
Produsele şi Serviciile inovaţionale 5
Sursele de Finanţare a Proiectului 5
Piaţa de desfacere 6
Segmentul de piaţă 6
Produsele şi Serviciile 6
Stabilirea preţurilor şi distribuţia produsului 6
Tendinţele pieţei 6
Factorii de risc 6
Concurenţa 7
Concurenţii şi tipul de concurenţă 7
Avantajele şi dezavantajele concurenţilor 7
Avantajul competitiv al companiei faţă de concurenţi 7
Care este politica de preț a concurenților 7
Vânzări şi Planul de Marketing 8
Clienţii 8
Furnizorii 8
Publicitate & Promovare 8
Politica de Preţuri & Canalele de Distribuţia 9
Politica de deservire a clienţilor 9
Planul de dezvoltare a produsului 9
Planul de Acţiuni 9
Analiza SWOT 10
Analiza Cash-Flow (Prognoza) 11
Cash flow coverage ratio (Rata acoperirii prin fluxul de numerar) 15
ROI – Rentabilitatea Investiţiei 16
Pragul de Rentabilitate 17

Prezentarea generală a Companiei

Denumirea juridică

Denumirea comercială

Adresa companiei

Nr. Telefon

Fax

e-mail

Adresa internet

Certificatul de înregistrare, licenţele, autorizaţiile. Denumirea	Numărul	Data

Fondatorii companiei Numele, prenumele	Funcţia în companie	Cota parte din capitalul statutar, %

Descrierea Companiei

Descrierea Companiei	Scurt istoric al companiei, care se poate realiza prin prezentarea obiectivelor, scopului și domeniul afacerii, precum și prin descrierea celor mai competitive puncte ale entității dvs.
Actori majori (furnizori, distribuitori, clienţi)	Enumerarea partenerilor și potențialilor utilizatori ai serviciilor sau produselor organizației dvs. Această enumerare se poate realize atît prin indicarea denumirii pricipalilor furnizori, distribuitori sau clienți; precum și prin clasificare conform unui criteriu adecvat afacerii dvs.
Domeniu de activitate	Descrieți domeniul de activitate, precum și nivelul de dezvoltare al domeniului. În ce mod afacerea dvs. va conduce la schimbări în ramură? Descrieți principalele competențe sau puncte tari ale afacerii dvs. în acest sens.
Tendinţele industriei in RM	Prezentați un scurt istoric al acestei industrii. Redați care este situația la moment în țară privind ramura/industria în care vă inițiați/activați și care sunt perspectivele de viitor. Enumerați ce schimbări sunt preconizate să se producă atît pe termen scurt cît și pe termen lung.

Direcţia strategică

Selectați domeniul dvs.

1. Materiale, tehnologii si produse inovative	
2. Eficienţa energetică şi valorificarea surselor regenerabile de energie	
3. Sănatate şi biomedicina	
4. Biotehnologie	

Descrierea proiectului

Descrierea proiectului/ Obiectivele	Descrieți proiectul prin prisma obiectivelor pe care urmăriți să le realizați în urma derulării proiectului, prin detalierea scopului/destinației unde tindeți să ajungă compania/instituția dvs în urma implimentării cu succes a proiectului. Relatați cum o să contribuie proiectul dat la succesul afacerii/organizației dvs.
Produsele şi Serviciile inovaţionale	Descrieți în amănunt produsele sau serviciile inovaționale care urmează să fie obținute în urma realizării cu succes a proiectului. Enumerați care sunt factorii ce crează avantaje sau dezavantaje concurențiale pentru serviciul sau produsul vizat în proiect . Accentuați caracteristicile de proprietate și calitate care conferă unicitate și noutate produselor și serviciilor inovaționale propuse de către dvs.
Sursele de Finanţare a Proiectului	Specificați în baza căror sursele de finanțare a proiectului, finanțarea se poate realiza atît prin finanțare proprie cît și prin cofinanțare din surse bugetare.

Piaţa de desfacere

Segmentul de piaţă	Descrieți segmentul de piață pe care vreți să îl cuceriți cu produsele sau serviciile rezultate din proiect. Argumentați necesitatea acestui segment de piață pentru produsul sau serviciul propus de dvs. Enumerați factorii care ar avantaja succesul lansării produselor sau serviciilor dvs. anume pentru acest segment al pieții.
Produsele şi Serviciile	Descrieți produsele sau serviciile inovaționale pe care le veți oferi dvs. din punctul de vedere al clientului. Descrieți produsul sau serviciul dvs prin intermediul principalelor caracteristici și beneficii ale acestuia din perspectiva clientului. Indicați careva servicii post-vînzare, cum sunt livrare la domiciliu, suport tehnic, instruire, mentenanță.
Stabilirea preţurilor şi distribuţia produsului	Descrieți politica de preț pe care o veți adopta pentru produsele și serviciile dvs. comparativ cu prețul de piață estimat. Expuneți modalitatea prin care clienții o să beneficieze de produsele și serviciile dvs., cum o să efectuați distibuția produsului sau serviciului inovațional.
Tendinţele pieţei	Descrieți tendințele pieței prin intermediul: aspectelor referitoare la dezvoltarea pieței, evoluției produselor și preferințele de consum ale clienților. Enumerați perspectivele și oportunitățile de dezvoltare a pieței și cum aceasta ar favoriza succesul proiectului dvs.
Factorii de risc	Enumerați factorii de risc cracteristici afacerii dvs., precum și riscurile individuale ale proiectului ce îl înaintați, care să includă atît factorii deja existenți pe piață, cît și factori noi. Prezentați factorii de risc prin intermediul unei clasificări conform criteriilor selectate de dvs.

Concurenţa

Concurenţii şi tipul de concurenţă	Enumerați principalele produse/servicii și întreprinderi ce îi veți avea drept concurenți. Determinați dacă vor fi concurenți la toate nivelele sau doar parțial. Apreciați tipul de concurență cu care o să vă confruntați. Se recomandă să utilizați o analiză comparativă elaborată de dvs. conform mai multor parametri și caracteristici pentru a compara afacerea/ proiectul dvs. cu două dintre cele mai importante afaceri pe care le aveți drept concurenți.
Avantajele şi dezavantajele concurenţilor	Enumerați avantajele și dezavantajele concurenților ce le-ați determinat în urma analizei comparative efectuate în punctul precedent.
Avantajul competitiv al companiei faţă de concurenţi	Descrieți avantajul dvs în raport cu oferta concurenței. Accentuați punctele tari ale proiectului dvs.
Care este politica de preț a concurenților	Descrieți politica de preț a concurenților. Determinați care e strategia lor de preț, către ce este aceasta orientată.
Care este cota pe piață a concurenților	Determinați cota de piață a principalilor concurenți, precum și cota copmaniei dvs.

Vânzări şi Planul de Marketing

Clienţii

	Denumirea	Produse/Servicii
1		
2		
3		
4		

Informaţii suplimentare

Furnizorii

	Denumirea	Produse/Servicii
1		
2		
3		
4		
5		

Informaţii suplimentare

Publicitate & Promovare

Descrieți cum veți comunica cu clienții, care vor fi mijloacele de promovare ce le veți utiliza. Expuneți și utilizarea altor metode de promovare dacă veți practica aceasta, cum ar fi includerea în cataloage, participarea la expoziții, formarea rețelei cu alți profesioniști. Descrieți ce impresie doriți să aibă clienții despre produsul și serviciul dvs.

Politica de Preţuri & Canalele de Distribuţia	Explicați modalitatea de formare a prețurilor pentru produsele/serviciile oferite de dvs. Prezentați politica dvs. de credit dacă o să oferiți așa opțiune clienților. Descrieți canalele și politica de distribuție a produsului sau serviciului dvs. către client.
Politica de deservire a clienţilor	Expuneți strategia de deservire a clienților, ce ilustrează procesul de vînzare care se începe cu salutul, urmează cunoașterea nevoilor clientului, ulterior prezentarea ofertei și în final vînzarea produsului sau serviciului către client. Recomandabil ar fi păstrarea unei legături post vînzare cu clientul, cum sunt serviciile adiacente post vinzare, precum și corespondența efectivă, email sau sms cu scopul de a informa clientul despre o ofertă avantajoasă sau de al felicita de sărbători/ziua de naștere.
Planul de dezvoltare a produsului	Descrieți modalitatea prin care dvs. planificați să dezvoltați produsul/serviciul inovațional. Expuneți acțiunile și procesele primordiale pentru realizarea cu success a proiectului. Pentru o expunere mai clară a planului de dezvoltare a produsului completați tabelul de mai jos cu acțiunile și termenii de realizare a proiectului.

Planul de Acţiuni

	Acţiuni	Termen de realizare
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

Informaţii suplimentare

Analiza SWOT

Ce este analiza SWOT? Analiza SWOT este un studiu al mediului intern și cel extern al unei situații sau organizații. Analiza SWOT a fost dezvoltată pentru a analiza **punctele de forță** (S) și **punctele slabe** (W) ce aparțin **mediului intern**, precum și **oportunitățile** (O) și **amenințările** (T) ce se regăsesc în **mediul extern**.

Pentru a realiza analiza SWOT, se identifică, investighează și documentează mediul intern al obiectului analizei precum și mediului extern al acestuia (obiectul poate fi: companie, produs, proiect, clienți, personal, fluxuri informaționale și financiare), cu scopul de a cunoaște și înțelege condițiile cu care se confruntă compania în timpul realizării activităților necesare proiectului sau a aplicării soluțiilor de schimbare propuse.

Punctele de forță	**Punctele slabe**
• Enumerați punctele tari din mediul intern al companiei care conduc către succesul proiectului dvs.	• Enumerați punctele slabe din mediul intern al companiei care pot cauza întîrzieri sau insuccesul proiectului dvs.
Oportunităţi	**Ameninţări**
• Enumerați oportunitățile din mediul extern care conduc către succesul și dezvoltarea afacerii dvs.	• Enumerați amenințările din mediul extern care pot cauza insuccesul și stoparea proiectului inițiat de dvs.

Informaţii suplimentare

Analiza Cash-Flow (Prognoza)

Fără bani nici o companie nu poate exista!

Cash Flow sau Fluxul de Numerar reprezintă diferența între încasările curente și plățile curente ale unei companii sau ale unui proiect coordonat de companie. Iar analiza acestor fluxuri de numerar arată modul în care compania generează și utilizează banii pe o anumită perioadă de timp.Informațiile conținute în analiza Cash Flow sunt folosite pentru a determina modul de distribuire a dividendelor sau dacă compania are nevoie de finanțare suplimentară pentru dezvoltarea proiectului în cauză.

Știind că fluxul de numerar este "sîngele" unei organizații, nu ne putem baza pe faptul că numerarul este disponibil, ci doar putem încerca să previzionăm mișcarea acestuia pentu a ne asigura de disponibilitatea acestuia la momentul potrivit.

În elaborarea analizei Cash Flow este recomandat de luat în considerare politica de creditare pentru clienți, precum și de modalitatea în care se fac achitările către furnizori, deoarece decalajul de timp între vînzare și efectiv achitarea ei de către client poate conduce la întîrzieri în onorarea obligațiilor către furnizori și alți parteneri, din motivul lipsei diponibilității de mijloace bănești în companie la momentul necesar. Pentru a evita așa situații este binevenit de elaborat un tabel/registru electronic pentru evidența achitărilor și plăților efective, care să fie în corespundere cu politica de creditare a companiei.

Recomandări în completarea acestui punct în Planul de Afaceri:

1. Pentru completarea acestui punct este necesar de descărcat Planul de Afaceri Partea 2 (document Excel) din formularele necesare enumerate în condițiile Concursului proiectelor de inovare și transfer tehnologic pentru anul 2016.
2. Analiza Cash Flow se realizează prin completarea tabelelor din primele trei pagini de lucru ale Planului de Afaceri Partea 2.
3. Pentru punctul 1 „Mijloace financiare la începutul lunii" se indică valoarea zero doar pentru prima lună al primului an, pentru celalte luni acest punct se completează cu rezultatul obținut pentru luna precedentă la ultimul punct "Mijloace financiare sfîrșit de lună".

E recomandat să țineți cont de această ordine de idei în elaborarea analizei Cash Flow

ANUL 1	Luna 1	Luna 2	Luna 3	Luna 4	Luna 5	Luna 6	Luna 7	Luna 8	Luna 9	Luna 10	Luna 11	Luna 12
1. Mijloace financiare (la începutul lunii)												
2. Incasări:												
Venituri din Vînzări												
Incasări (Cofinanțare)												
Incasări (Bugetul de Stat)												
3. Total Incasări	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*
4. Total disponibil (1+3)	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*

5. Ieşiri de numărar												
Cheltuieli pentru mărfuri şi servicii												
Salarii brute (inclusiv 23%+4%)												
Energia electrică												
Energia termică												
Utilaje şi Inventar special												
Servicii de telecomunicaţie şi de poştă												
Servicii de cercetări ştiinţifice												
Servicii de transport												
Reparaţii curente												
Arendarea bunurilor												
Apă şi canalizare												
Deplasări												
Procurarea mijloacelor fixe												
Publicitate												
Alte cheltuieli												
Taxe şi impozite												
Dobânda												
6. Total Ieşiri mijloace financiare	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*
Mijloace financiare (sfîrşit de luna) 4-6	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**

4. Pentru punctul 1 „**Mijloace financiare la începutul lunii**” al anului 2 de activitate se indică **valoarea obținută** pentru **luna 12** al anului 1 de activitate la ultimul punct “**Mijloace financiare sfîrșit de lună**”. **Pentru celalte luni** acest punct 1 se completează cu **rezultatul obținut** pentru **luna precedentă** la ultimul punct “**Mijloace financiare sfîrșit de lună**”.

ANUL 2	Luna 1	Luna 2	Luna 3	Luna 4	Luna 5	Luna 6	Luna 7	Luna 8	Luna 9	Luna 10	Luna 11	Luna 12
1. Mijloace financiare (la începutul lunii)												
2. Incasări:												
Venituri din Vînzări												
Incasări (Cofinanţare)												
Incasări (Bugetul de Stat)												
3. Total Incasări	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*
4. Total disponibil (1+3)	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*
5. Ieşiri de numărar												
Cheltuieli pentru mărfuri şi servicii												
Salarii brute (inclusiv 23%+4%)												
Energia electrică												
Energia termică												
Utilaje şi Inventar special												
Servicii de telecomunicaţie şi de poştă												
Servicii de cercetări ştiinţifice												
Servicii de transport												
Reparaţii curente												
Arendarea bunurilor												
Apă şi canalizare												
Deplasări												
Procurarea mijloacelor fixe												
Publicitate												
Alte cheltuieli												
Taxe şi impozite												
Dobânda												

6. Total Ieşiri mijloace financiare	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*
Mijloace financiare (sfirşit de luna) 4-6	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**

5. Pentru punctul 1 „**Mijloace financiare la începutul lunii**” se indică **valoarea obținută** pentru **luna 12** al anului 2 de activitate la ultimul punct “**Mijloace financiare sfîrșit de lună**”. **Pentru ceilalți ani** acest punct 1 se completează cu **rezultatul obținut** pentru **anul precedent** la ultimul punct “**Mijloace financiare sfîrșit de lună**”.

Prognoza pe 3 ani	Anul 3	Anul 4	Anul 5
1. Mijloace financiare (la începutul lunii)			
2. Incasări:			
Venituri din Vînzări			
Incasări (Cofinanţare)			
Incasări (Bugetul de Stat)			
3. Total Incasări	*0,0*	*0,0*	*0,0*
4. Total disponibil (1+3)	*0,0*	*0,0*	*0,0*
5. Ieşiri de numărar			
Cheltuieli pentru mărfuri şi servicii			
Salarii brute (inclusiv 23%+4%)			
Energia electrică			
Energia termică			
Utilaje şi Inventar special			
Servicii de telecomunicaţie şi de poştă			
Servicii de cercetări ştiinţifice			
Servicii de transport			
Reparaţii curente			
Arendarea bunurilor			
Apă şi canalizare			
Deplasări			
Procurarea mijloacelor fixe			
Publicitate			
Alte cheltuieli			
Taxe şi impozite			
Dobânda			
6. Total Ieşiri mijloace financiare	*0,0*	*0,0*	*0,0*
Mijloace financiare (sfirşit de an) 4-6	**0,0**	**0,0**	**0,0**

Cash flow coverage ratio (Rata acoperirii prin fluxul de numerar)

Cash flow coverage ratio este un indicator ce caracterizează capacitatea unei companii de a-și onora principalele obligațiuni financiare cînd acestea devin scadente. Acest raport ne comunică de cite ori obigațiile financiare ale companiei sunt acoperite de veniturile sale.

Formula de calcul : $\mathbf{CFCR} = \frac{\mathbf{CFNT}}{\mathbf{IT}}$,

Unde:

CFCR: Cash flow coverage ratio

CFNT: Cash flow net total, (este valoarea totală/suma tuturor valorilor din rîndul Cash Flow NET al tabelului din a patra pagină de lucru al Planului de afaceri partea 2).

IT: Investiția totală, (este valoarea din rîndul Total Bugetul Proiectului al tabelului din a patra pagină de lucru al Planului de afaceri partea 2)

Recomandări în completarea acestui punct în Planul de Afaceri:

1. Pentru completarea acestui punct este necesar de descărcat Planul de Afaceri Partea 2 (document Excel) din formularele necesare enumerate în condițiile Concursului proiectelor de inovare și transfer tehnologic pentru anul 2016.

2. Calcularea **Cash flow coverage ratio** se realizează prin completarea tabelului din a patra pagină de lucru a Planului de Afaceri Partea 2.

- Completați toate celule incluse în tabel din următoarele rînduri:

"Venituri din vinzari ", "Iesiri de numerar", "Total bugetul proiectului".

- Dacă ați efectuat precedentul subpunct, automat se vor complete celule incluse în table din următoarele rînduri:

"Cash Flow Net", "CFCR", "Total CFN" .

Cash Flow Coverage Ratio

	anul 1	anul 2	anul 3	anul 4	anul 5	Total CFN
Venituri din vinzari						
Iesiri de numerar						
Cash Flow Net (CFN)	- L	- L	- L	- L	- L	- L
Total bugetul proiectului						
CFCR	**#ДЕЛ/0!**					

3. În rezultat dvs ați obținut Rata acoperirii prin fluxul de numerar.

ROI – Rentabilitatea Investiţiei

Randamentul investițiilor sau ROI, este indicatorul cel mai frecvent utilizat pentru profitabilitate și pentru determinarea atractivității unei investiței sau al unui proiect. ROI măsoară randamentul unei investiții făcute la un moment dat. În orice domeniu acest indicator oferă o imagine despre timpul necesar recuperării investiției și rata de profit după un număr de ani. Din acest motiv este foarte important ca previziunea sau aprecierea Cash Flow să fie elaborată pornind de la estimări de volume și de preț considerate viabile pentru piață și respectiv afacere.

Formula de calcul : $\mathbf{ROI} = \frac{(\mathbf{IT}-\mathbf{CT})}{\mathbf{CT}}$,

Unde:

ROI – Rentabilitatea Investiției

IT – Încasări Totale

CT – Costuri Totale

Recomandări în completarea acestui punct în Planul de Afaceri:

1. Pentru completarea acestui punct este necesar de descărcat Planul de Afaceri Partea 2 (document Excel) din formularele necesare enumerate în condițiile Concursului proiectelor de inovare și transfer tehnologic pentru anul 2016.

2. Calcularea **ROI** se realizează prin completarea tabelului din a cincea pagină de lucru a Planului de Afaceri Partea 2.

- Completați toate celule incluse în tabel din pentru următoarele coloane:

"Costuri " și "Incasări" pentru toți anii enumerați.

- Dacă ați efectuat precedentul subpunct, automat se vor complete celule pentru valoarea totală a costurilor, valoarea totală a încasărilor și valoarea ROI.

ROI – Rentabilitatea Investiţiei

Anul	Costuri	Incasări
0		
1		
2		
3		
4		
5		
	-	-

ROI: **#ДЕЛ/0!**

3. În rezultat dvs ați obținut ROI.

Pragul de Rentabilitate

Pragul de rentabilitate în literatura de specialitate este numit și punct critic sau punct de echilibru. Pragul de rentabilitate evidențiază acea dimensiune a producției la care costurile totale sunt egale cu încasările din vînzarea producției date, iar rezultatul este nul. Activitatea sau proiectul devine rentabil abia după depășirea pragului de rentabilitate, deoarece pînă la atingerea pragului de rentabilitate unitatea înregistrează pierderi privind proiectul implimentat.

Analiza pragului de rentabilitate este esențială pentru: proiecte și afaceri noi, activitate curentă, decizia de a majora vînzările sau Cifra de Afaceri, studiul de modernizare sau retehnologizare a procesului de producție.

Formula de calcul: $\mathbf{PR} = \frac{\mathbf{CFT}}{\mathbf{Pun - CVun}}$,

Unde:

PR – Prag de Rentabilitate

CFT – Costuri fixe totale

Pun-Preț de vînzare pe unitate

CVun – Costuri variabile pe unitate.

Recomandări în completarea acestui punct în Planul de Afaceri:

1. Pentru completarea acestui punct este necesar de descărcat Planul de Afaceri Partea 2 (document Excel) din formularele necesare enumerate în condițiile Concursului proiectelor de inovare și transfer tehnologic pentru anul 2016.

2. Calcularea **Pragului de Rentabilitate** se realizează prin completarea tabelului din a șasea pagină de lucru a Planului de Afaceri Partea 2.

- Completați toate celulele libere de culoare albă incluse în tabel pentru majoritatea rîndurilor.
- Dacă ați efectuat precedentul subpunct, automat se vor completa celule de culoare portocalie.

Pragul de Rentabilitate

Vânzări		
Prețul de vânzare pe unitate		
Volumul de vânzări pe perioadă (unități)		
Vânzări totale		0

Costurile variabile		
Comisioanele de vanzare pe unitate		
Material direct pe unitate		
Livrare/ transport pe unitate		
Prelucrari externe		
Alte costuri variabile pe unitate		
Costuri variabile pe unitate	0,0	
Costuri totale variabile		0,0

Marja de contribuție pe unitate	0,0	
Marja bruta		0,0

Costurile fixe pe perioadă		
Costurile Administrative		
Costuri de asigurare		
Cote de amortizare		
Chirie		
Alte costuri fixe		
Totalul costurilor fixe pe perioada		0,0

Profitul net (pierderea neta)	0,00

Rezultate:

Breakeven Point (unități):	**#ДЕЛ/0!**

3. . În rezultat dvs ați obținut Pragul de Rentabilitate.

Vă mulțumim pentru atenție.

Vă dorim succes în completarea Planului de Afaceri!