



**UN
PLAN
DE AFACERI
DE SUCCES**

CUPRINS

Introducere	3
Planul de afaceri. Ce înseamnă și cui folosește	5
Structura planului de afaceri și rolul fiecărui capitol	11
Planificarea și succesul în afaceri	18
Sugestii și idei din experiența de consultanță de management	22
Anexe	29
• Model de Plan de Afaceri	
• Analiza SWOT	



Introducere

Acest material este realizat în cadrul „Programului național multianual pe perioada 2005-2008 pentru dezvoltarea culturii antreprenoriale în rândul femeilor manager din sectorul IMM” implementat de Agenția Națională pentru Întreprinderi Mici și Mijlocii și Cooperare – ANIMMC.

Probabil că majoritatea ați auzit de „planul de afaceri”. Această noțiune este atât de uzitată încât aproape nimeni nu se mai gândește decât că trebuie să îl aibă. Băncile cer planuri de afaceri, autoritățile contractante ale finanțărilor nerambursabile la fel, orice potențial asociat îl vrea la discuții, dacă vrei să te extinzi sau să vinzi afacerea trebuie prezentat și lista poate continua.

Pentru că planul de afaceri este făcut „după chipul și asemănarea” afacerii, există o mare diversitate în abordări, după specificul industriei, mărimea și complexitatea activității.

În prezentul material vom privi elementele planului de afaceri dincolo de aspecte tehnice, ne vom concentra pe material în sine și utilitatea sa. Mulți dintre cei care se gândesc să scrie un plan de afaceri, o fac pentru că vor să „obțină bani”, să „convingă un investitor”, să găsească o sursă de capital. Dar să nu credem că numai acesta e rolul acestui document, că trebuie să o faci numai pentru finanțare. Unele afaceri încep din economiile întreprinzătorului sau cu puțini bani și merg bine. Altele presupun de la început investiții serioase.

Dar pentru a fi de succes, o afacere trebuie să fie bine planificată. Și nu în ultimul rând nu va fi vorba despre un plan oarecare de afaceri.

În încercarea de a defini „planul afacerii de succes” ne-a venit ideea că el



**Fii
premiantă
în tot ceea
ce faci!**

poate fi unul care nu caută finanțare, că se susține singur sau deja a găsit răspunsul la întrebarea „de unde luăm capital?”.

Te invităm să parcurgi această broșură și să aflăm împreună ce înseamnă „de succes” și de ce, oricât de bună e ideea de afaceri, întotdeauna trebuie să ai „un plan”.

Un plan bun de afaceri trebuie să:

- **descrie conceptul de afaceri**
- **descrie cum va funcționa firma**
- **descrie ce activități va desfășura și cu ce rezultate**
- **descrie care sunt scopurile și cum vor fi atinse.**



Planul de afaceri. Ce înseamnă și cui folosește?

Dacă ar trebui să descriu un plan de afaceri l-aș compara cu o poveste cu ilustrații. „Povestea” trebuie să aibă logica oricărei scrieri din cărțile copilăriei: să ne descrie când se întâmplă acțiunea, unde, cine sunt „personajele” principale și care este „acțiunea”. Ilustrațiile sunt „hărți ale afacerii”, adică tabele și scheme. Cu singura excepție că povestea noastră se va încheia cu previziuni pe 3-5 ani, nu cu formula „și au trăit fericiți până la adânci bătrâneți”.

Cu cât povestea este mai reală și mai bine documentată, cu atât e mai credibilă, inclusiv pentru tine. Scopul său este să spună câte ceva despre afacerea ta și produsele/serviciile tale. Și, pentru că oamenii citesc, e bine să fie și „atractivă”, să vândă conceptul tău de afaceri și să convingă că totul este bine pus la punct. Toate aspectele afacerii trebuie examinate atent cu răspunsuri la întrebările care se pot ridica.

Pentru că implică timp și eforturi, multă lume amână sau ignoră necesitatea unui plan de afaceri. Fie că începi o nouă afacere sau aceasta deja funcționează, sunt întotdeauna treburi „mai urgente” decât să îți decizi strategia și să o ordonezi într-un format. Scrierea durează, dar gândește-te la acest document ca la o hartă și imaginează-ți că pleci la drum fără ea. Cu bagaje limitate și sub presiunea competiției. „Pentru că nu am avut timp” sau „nu știu cum să-l fac, voi decide la fața locului”. Dacă ești prevăzător vei călători pe aceleași drumuri ca și alții, reducându-ți avantajul competitiv, sau vei avea propria ta cale. Ce se întâmplă dacă te rătăcești? Va trebui să pierzi apoi de 2-3 ori mai mult timp să găsești drumul cel bun, presupunând că îl găsești.

Referitor la firmele noi e adevărat că în primii ani de la înființare dau faliment 80% din noile afaceri, primii 5 ani sunt cei mai grei, firmele fiind expuse celui mai mare risc. Ți-ai pus vreodată întrebarea de ce? Poți să ai

deja succes și experiență într-o afacere și totuși să eșuezi cu una nouă. De ce este atât de greu la început? Oare după primii doi ani nu mai există concurența? Toți clienții îți vor fi fideli și produsul/serviciul tău va fi cel mai bun?

Important este că te-ai familiarizat cu pașii pe care trebuie să-i urmezi. Durează ca afacerea să își găsească un loc al său, să își definească o identitate, și economisești timp dacă începi mai devreme să schițezi toate acestea. Ce se schimbă este că „înveți drumul”. Durează ca afacerea să își găsească un loc al său, să își definească o identitate. Și durează mai puțin dacă începe mai devreme să schițeze toate acestea.

Un plan de afaceri detaliat ar putea să însemne succesul tău în afaceri. Gândește-te la asta foarte serios. Cum să poți să-ți orientezi în direcția bună afacerea cu metodele de care ai nevoie, dacă tu nici nu știi ce vrei să realizezi? Ar fi ca și cum vrei să construiești o casă fără să ai planuri de arhitectură și vrei să pui acoperișul întâi. Este posibil să construiești un acoperiș minunat dar s-ar putea ca acea casă să nu aibă alte elemente esențiale.

Intern, acest plan îți va arăta de unde să pornești, te organizează în administrare și te forțează să gândești, să formulezi și re-formulezi o structură.

Acest plan trebuie să-l dezvolti (atenție, tu trebuie să îl dezvolti) pentru a stabili cursul afacerii. Informația din el îți va permite să apreciezi ulterior dacă mergi în direcția bună, dacă ai creșterea așteptată și care sunt următorii pași.

Planul de afaceri este un concept dinamic. Precum orice hartă, poate fi schimbat în timp după noua înfățișare a reliefului, a rutelor, drumurilor, scurtăturilor. Documentul trebuie să-ți fie alături, să îl schimbi, practic să evolueze cu tine și afacerea ta reflectând noile situații.

Deja am început să vorbim despre întreprinzător și cât de implicat este în realizarea acestui plan de afaceri. Se poate apela la un consultant care să realizeze un plan de afaceri profesionist dar personal nu suntem de acord doar cu aceasta.

Nici un consultant nu poate ști care este drumul tău, ce vrei să faci și cum ai să reușești. E adevărat, poți să îi povestești câteva ore despre tine și ce vrei să faci, dar documentul final nu va avea implicarea ta. Va fi poate destul de bun pentru bancă însă proprietatea ideilor și a planurilor este esențială.

Chiar dacă apelezi la sfaturi, te documentezi, te inspire din surse, îl scrii într-un format recomandat din materiale de specialitate, conținutul trebuie să fie decizia ta și să te reprezinte. A face afaceri înseamnă în primul rând să iei decizii. Dacă nu ai abilități și talente de a scrie, poți lucra cu cineva experimentat care să dea forma finală.

**Tu trebuie
să-ți scrii planul
de afaceri, nu
altcineva.**

Pe măsură ce dezvolți ideea ta de afaceri vei vedea că începi să înțelegi de ce ai nevoie ca ea să fie de succes, inclusiv datele concrete, planificarea timpului, statisticile și previziunile financiare. Nu uita să incluzi și previziunile pentru cheltuieli, venituri și profituri și să determini prognoza evoluției financiare a afacerii tale în primele luni/ani de activitate. Aceste informații sunt foarte importante deoarece vei înțelege domeniul, marjele de câștig și cum trebuie să crești afacerea. Poate te întrebă de ce trebuie să știi ce o să faci în trei ani? Pentru că atunci când faci o strategie de marketing, decizi o strategie de publicitate și imagine, trebuie să știi că mergi în direcția bună. Altfel riști să pierzi investiția făcută, neputând să îți creezi un plan de marketing coerent.

Cui folosește planul de afaceri? Planul de afaceri este un instrument util în primul rând întreprinzătorului în organizarea internă și dialogul său cu băncile, investitorii potențiali, partenerii strategici, parteneri

pentru fuziuni, clienții, furnizorii, distribuitorii, avocații, contabilii. Fiecare din categoriile de mai sus va privi din propriul punct de vedere planul tău. De aceea poți pregăti mai multe forme ale planului de afaceri, pe același tipar care va fi adaptat.

O bancă va fi interesată de situația actuală de garanții, documente contabile, structura firmei, stabilitatea și posibilele probleme legale. Va analiza viitorul firmei, noile produse, amenințările și oportunitățile și proiecțiile financiare. Unele bănci acordă atenție și exprimărilor și acurateței informațiilor prezentate.

Un partener de afaceri va fi interesat mai ales de potențialul de creștere, ce se poate face cu firma și cât trebuie investit, ce expunere economică va implica, cine conduce firma și dacă există resursele necesare. Dacă vrei să folosești planul de afaceri este vital să-l adaptezi pentru exigențele cititorului. Interesul potențialului finanțator este de a înțelege din document dacă firma poate rambursa un împrumut, cu un risc moderat; pentru bancă potențialul de creștere al afacerii este pe locul doi. Investitorul însă analizează planul pentru a vedea posibilitățile de câștig și cum se generează acesta.

Care este utilitatea internă a planului de afaceri?

Nu poți pleca în necunoscut, trebuie să cunoști în detaliu piața de afaceri în care dorești să intri, concurența și gradul de satisfacere al clienților care cumpără produsele/serviciile și să știi în orice moment unde te afli. Un plan de afaceri îți demonstrează întâi ție, apoi partenerilor și finanțatorilor afacerii tale, că ești o persoană organizată și știi în orice moment situația afacerii tale.

Din punct de vedere al managementului firmei tale planul de afaceri este instrumentul cel mai important. Indicatorii și mijloacele de verificare a obiectivelor descrise în planul de afaceri contribuie la monitorizarea permanentă a gradului de atingere a acestora și coalizează întreaga echipă managerială a firmei spre satisfacerea obiectivelor propuse.

Care este utilitatea externă a planului de afaceri?

A. Fără el nu-ți poți găsi parteneri de afaceri!

Multe afaceri ajung la un moment dat la necesitatea, pentru a-și dezvolta produsele și serviciile oferite clienților, de a stabili contracte de parteneriat cu alte firme cu obiect de activitate similar sau complementar. Unele firme pot fuziona sau pot stabili parteneriate de dezvoltare strategică pe termen mediu sau lung. Și firma ta s-ar putea să ajungă la un moment dat într-o situație similară. Și cum poți mai bine să-ți găsești parteneri, să închei alianțe strategice decât bazându-te, în cadrul negocierilor, pe o structură eficientă a unui plan de afaceri?

B. Fără el nu poți obține finanțare bancară sau din fonduri de investiții!

În ultima perioadă de timp s-au dezvoltat la nivel național diferite servicii financiare oferite de instituțiile bancare sau fonduri de investiții care finanțează planul de afaceri/afaceri în creștere. Nu poți profita de aceste oportunități decât printr-un plan de afaceri realist și bine argumentat. În prezent, instituțiile bancare, deși lansează permanent oferte de finanțare pentru afaceri, îți solicită cât mai multe date despre afacerea ta. Acesta este un lucru normal, deoarece trebuie să le demonstrezi că ideea ta de afacere este sustenabilă, că firma ta va supraviețui în caz de recesiune și șocuri economice și îți vei putea păstra capacitatea de rambursare a creditelor, trebuie să le demonstrezi că ai garanții solvabile în caz de incapacitate de plată.

Același comportament este valabil să îl ai și în cazul investitorilor privați care au interesul ca afacerea ta să aibă profit mare într-un timp relativ scurt.

Ei trebuie să își amortizeze rapid investiția realizată și să obțină profitul aferent și îți solicită în acest sens prezentarea unui plan de afaceri cât mai bine structurat și urmăresc în detaliu încadrarea afacerii în obiectivele propuse, atingerea cât mai rapidă a prognozelor

financiare, calitatea echipei de implementare și a managementului firmei.

Pe scurt, planul de afaceri este:

- **un instrument de management**
- **un document de prezentare și vânzări**
- **un document de dezvoltare și planificare**
- **un plan de recrutare.**



Structura planului de afaceri și rolul fiecărui capitol

Planul de afaceri trebuie să descrie condițiile și obiectivele interne și externe într-o formă concisă și clară. Planul de afaceri este un ghid scris care detaliază demararea și direcția viitoare a unei afaceri.

Un plan de afaceri trebuie să cuprindă:

- A.** Tema afacerii tale, ideea ei - identifică conceptul afacerii tale
- B.** Cuprinsul - organizează informațiile
- C.** Sumarul - furnizează o privire de ansamblu a planului, subliniind factorii care duc spre succes
- D.** Prezentarea generală a firmei - prezintă CV-ul firmei
- E.** Resursele umane și conducerea - oferă detalii despre capitalul uman al firmei
- F.** Sursele de finanțare și amortizările corespunzătoare - justifică economic și financiar ideea ta de afaceri
- G.** Piața, analiza pieței și planul privind specificul afacerii - vizează segmentul țintă de piață
- H.** Produsele și serviciile oferite - arată rezultatul afacerii tale
- I.** Procesul de vânzare, politica de preț, planul de acțiune, planul de marketing - relatează strategia de marketing a afacerii, rezumă modurile în care vei crea și livra produsele sau serviciile
- J.** Concurența - informații despre actorii economici care activează pe aceeași piață cu tine
- K.** Promovare și publicitate - relevă sursele de mediatizare a afacerii tale
- L.** Managementul financiar și analiza economică - furnizează informații despre gestionarea optimă a activelor și pasivelor implicate, cât și a veniturilor și cheltuielilor aferente

- M.** Declarații și previziuni financiare - ilustrează în ce mod afacerea va performa financiar pe baza previziunilor din plan
- N.** Anexe - includ analize statistice, materiale de marketing, rezumate.

Sumarul planului de afaceri este cu siguranță cea mai importantă parte a planului tău de afaceri în relațiile cu partenerii, furnizorii sau finanțatorii, într-un cuvânt cu tot mediul extern în care se mișcă afacerea ta. Aceasta pentru că reprezintă informația esențială care poate determina interesul sau non-interesul potențialilor parteneri de afaceri, sugerând o afacere promițătoare sau una care nu ar avea sorti de izbândă. El nu este o introducere sau o prefață ci o sinteză, eficient construită, a întregului plan de afaceri. Informațiile esențiale ale afacerii tale trebuie introduse aici fără a detalia.

Care sunt informațiile esențiale?

- **Prezentarea generală a strategiei firmei tale și a misiunii**
- **Descrierea succintă a pieței pe care activează afacerea ta**
- **Prezentarea succintă a produsului sau serviciului pe care vrea să-l dezvolte prezentul plan**
- **O descriere succintă a calificării echipei manageriale în implementarea unei astfel de afaceri și chiar a unui portofoliu de afaceri de succes derulate de echipa propusă**
- **Elemente financiare reale ale firmei tale (din ultimii ani) și elemente financiare prognozate în legătură cu prezentul plan de afaceri (venituri realizate, venituri nete realizate, venituri prognozate: scenariu pesimist, scenariu realist, scenariu optimist)**
- **Estimarea cât mai aproape de realitate a sumei necesare pentru finanțarea prezentei afaceri**

Prezentarea generală a firmei, elementele strategice.

Fiecare plan de afaceri este parte a unei strategii de dezvoltare, firma ta trebuie să aibă o strategie de dezvoltare la fel cum are un istoric, un viitor și o echipă de management. Chiar și o companie recent înființată are un trecut al formării sale.

Informațiile prezentate aici sunt folosite pentru a evalua capacitățile companiei, nivelul gradului său de succes în afaceri, capacitățile manageriale și ale resurselor umane, într-un cuvânt experiența tehnică și financiară de a implementa afaceri de succes.

Strategia prezintă liniile directoare ale companiei tale. Ce urmărește, care este misiunea, obiectul de activitate și care sunt elementele de viziune strategică ale acesteia, obiectivele pe termen mediu și lung. Cel care citește această secțiune trebuie să-și dea seama care este abordarea generală a firmei în legătură cu procesele specifice de dezvoltare ale acesteia cum ar fi procesul de producție, de vânzare, de promovare a afacerii sau alte elemente care să te ajute să ai succes.

Evoluția firmei (trecutul, prezentul, viitorul) prezintă istoricul, situația actuală și prognozele de viitor ale afacerii tale, permițând evaluatorului planului de afaceri să-și contureze o imagine generală asupra vieții firmei tale. Compania nou înființată are, alături de prezent și viitor, un trecut. Ideea de afacere, echipa de dezvoltare a afacerii, resursele investite până în prezent, sunt elemente ale trecutului pe care trebuie să le luăm în seamă.



Managementul resurselor umane.

Cine sunt cei cu care vreau să lucrez? Așa s-ar putea să se întrebe un posibil finanțator al afacerii tale. Structura organizatorică a firmei tale, modul în care sunt repartizați oamenii pe posturi, care sunt datorii și responsabilitățile fiecărei persoane în parte sunt elemente esențiale care trebuie prezentate în această secțiune.

Managementul resurselor umane constă în ansamblul activităților orientate către asigurarea, dezvoltarea, motivarea și menținerea resurselor umane în cadrul organizației în vederea realizării cu eficiență

maximă a obiectivelor acesteia și satisfacerii nevoilor angajaților.

Pe măsură ce companiile se dezvoltă, ele se confruntă cu o serie de aspecte esențiale ale managementului resurselor umane. Managerii creează un plan de atragere și motivare a persoanelor cu abilitățile necesare funcționării optime a firmei. Implementarea planului presupune recrutarea, selecția, integrarea, instruirea, recompensarea, alegerea beneficiilor celor mai potrivite și evaluarea permanentă a performanțelor pentru a se verifica dacă sunt atinse obiectivele.


Analiza pieței.

Ai o firmă cu un trecut și un viitor, o strategie de dezvoltare și o echipă competitivă. Este oare suficient? Nu. Trebuie să ai o piață de desfacere pentru produsele sau serviciile pe care vrei să le vinzi. E relevant să întocmești o analiză SWOT, cuprinzând avantajele, dezavantajele, oportunitățile și amenințările la adresa afacerii tale, punctele tari, descrierea caracteristicilor pieței pe care vei acționa și testele de piață prognozate.

Marketingul reprezintă elementul fundamental al afacerii tale deoarece afectează întreaga companie. Acest capitol este unul foarte important în structura unui plan de afaceri întrucât prezintă modul în care tu vrei să-ți vinzi marfa. Trebuie să convingi potențialii investitori, finanțatori sau parteneri de afaceri că există piață de desfacere a produselor sau serviciilor tale și că metodele de promovare ale acestora sunt cele mai eficiente și că ești viabil într-un mediu concurențial.

Analiza pieței este o secțiune foarte importantă, care te ajută să înțelegi componența, organizarea și dinamica cheie ale pieței tale de afaceri:

- Ce motivează decizia de cumpărare?
- Cum este segmentată piața?
- Cum vor fi poziționate pe piață produsele / serviciile tale?

 **Analiza concurenței:** concurența este prezentă în orice afacere. Trebuie să o înțelegi foarte bine și să prognozezi reacțiile ei la afacerea pe care o întreprinzi. Este bine să ai răspuns la întrebările:

- Care este concurența?
- Care sunt produsele sau serviciile oferite de concurență?
- Ce prețuri practică concurența?
- Care este valoarea ta adăugată față de concurență?
- Care va fi strategia ta de apărare în fața concurenței?
- Cum va reacționa piața în aceste condiții?

 **Produsele și serviciile oferite.**

Trebuie să prezinți detaliat produsele și serviciile pe care le oferi pe piață și modul în care ele sunt realizate, trebuie să arăți evaluatorului planului tău de afaceri cu ce diferă produsele și serviciile tale față de cele ale concurenței convingându-l în același timp că ale tale sunt cele mai bune oferind valoare adăugată pieței.

● *Cum și când vei produce?*

Trebuie să demonstrezi că poți produce în timpul prognozat, la calitatea așteptată și cu costurile anticipate.

● *Care sunt produsele sau serviciile tale?*

Trebuie să prezinți în detaliu produsele și serviciile pe care vrei să le realizezi prin afacerea ta, să fii cât mai convingător și să demonstrezi faptul că știi cu adevărat ce vei produce. Prin urmare este de preferat să atașezi fotografiile ale produsului realizat, diagrame de realizare sau chiar mostre sau prototipuri.

● *Cum prognozezi să-ți dezvolti produsul sau serviciul?*

Ai de gând să produci în viitor la un nivel superior? Care sunt elementele tehnologice prin care urmărești dezvoltarea acestuia? Cum vei proteja produsul odată cu lansarea sa pe piață?

Răspunzând la aceste întrebări poți crea evaluatorului o imagine de

ansamblu asupra evoluției produselor sau serviciilor tale.

● *Care este procedura de producție? Cum vei produce bunul sau presta serviciul?*

Trebuie să prezinți procesul de producție și mijloacele folosite pentru a realiza produsul sau a presta serviciul tău, să dai informații despre echipamentele folosite în activitatea de producție, locul în care acestea se vor produce, mărimea spațiului de producție, sursele de aprovizionare cu materii prime și materiale, costurile de producție și planurile de reducere ale acestora.

Toate acestea îl determină pe evaluator să înțeleagă procesul de producție.

Procesul de vânzare și promovarea produselor/serviciilor. Planul de marketing.

Acest capitol este important pentru planul de afaceri întrucât prezintă totalitatea eforturilor tale de a convinge potențialii clienți să cumpere produsul sau serviciul, să-i transformi pe aceștia mai întâi în clienți iar apoi în clienți fideli. Trebuie prezentate modalitățile de lărgire a sferei de vânzare a produselor sau serviciilor tale către noi grupe de clienți. Ai identificat cele mai eficiente modalități de promovare? Ai cele mai bune canale de distribuție? Reușești să convingi consumatorii?

Indiferent cât de bine realizezi procesul de producție sau cât de bun este produsul sau serviciul tău cel mai important aspect este să reușești să-l vinzi.

Managementul financiar și analiza economico-financiară.

Acestea depind în mare măsură de stadiul de dezvoltare a firmei și de obiectivele planului de afaceri și trebuie să cuprindă toate informațiile financiare ale întreprinderii.

Aceste date trebuie completate după ce ai analizat în detaliu informațiile legate de costurile de investiție, de producție și veniturile potențiale.

Baza o pot alcătui rapoartele financiare ale firmei tale, rapoarte care necesită expertiză în finanțe și contabilitate și care conțin informații referitoare la:

- **Investițiile realizate**
- **Costul vânzărilor**
- **Previziuni ale vânzărilor**
- **Alte previziuni prognozate**
- **Costuri de producție**
- **Costuri de personal**
- **Costuri de marketing**
- **Cheltuieli generale și administrative**
- **Datorii**
- **Creanțe**
- **Inventar**
- **Taxe**
- **Asigurări**
- **Cheltuieli neprevăzute**
- **Publicitate**

Dacă te-ai hotărât să soliciți finanțare pentru afacerea ta trebuie să întocmești și cererea de finanțare. Aceasta trebuie să exprime quantumul financiar de care ai nevoie, scopul și destinația lui în cazul în care va fi aprobată finanțarea. La întocmirea aplicației de finanțare trebuie să dai dovadă de consistență și de flexibilitate în ceea ce privește suma cerută. De asemenea trebuie să prezinți cum va fi afectată eventual structura de capital a firmei tale, să prezinți mijloacele și indicatorii de monitorizare a datoriei și chiar să descrii planuri financiare adiționale. De reținut că de regulă cererea de finanțare trebuie prezentată în secțiunea introductivă a planului tău de afaceri.

Planificarea și succesul în afaceri

Înainte de a începe elaborarea oricăror planuri privind afacerea pe care îți dorești să o desfășori în viitor, trebuie să ai în vedere câteva elemente care țin atât de contextul economic în care va funcționa afacerea, cât și de motivațiile tale și ale familiei tale (pentru că, în cele din urmă, familia este cea care suportă riscurile unui eventual eșec sau cea care se va bucura alături de tine de succesul ideii puse în practică).

Te provocăm să răspunzi la următoarele întrebări:

- **Cât de bine ești informat cu privire la domeniul în care va funcționa afacerea?**
- **Vei putea planifica acțiunile în mod logic?**
- **Ai capacitatea de a acționa cu succes în condiții de risc?**
- **Ești o persoană perseverentă?**
- **Ai capacitatea de a lua decizii cu risc minim pentru afacere, fără a te implica foarte mult afectiv?**
- **Ești un bun organizator?**
- **Ești o persoană responsabilă în gândire și ai putere de muncă?**

Orice afacere este orientată către crearea de profit, iar concurența face parte integrantă din lumea afacerilor.

Succesul depinde de impactul afacerii asupra întreprinzătorului și de planificarea afacerii.

Impactul afacerii asupra întreprinzătorului

Trebuie evaluate cât mai precis consecințele și exigențele afacerii pe plan personal. Vei renunța la multe momente petrecute în mijlocul familiei. Pentru a reuși este nevoie de multă dăruire și de foarte multă muncă. Din aceste motive, trebuie examinat potențialul și posibilitățile de care dispui ca întreprinzător (punctele tari, punctele slabe, oportunități, amenințări, limitele înainte de a abandona serviciul actual pentru a porni propria afacere). Dacă sacrificiile sunt înțelese și acceptate, se poate trece la faza următoare.

Planificarea afacerii

Elaborarea planului de afaceri, care va prezenta schematic și logic pașii urmați în derularea afacerii, te ajută la organizarea ideilor, te obligă la analiza obiectivă, critică și nesentimentală a proiectului de afacere, a modului de funcționare și a rezultatelor estimate. Din experiența cu întreprinzătorii am observat că există persoane care doresc ceva mai mult decât media. Excelența înseamnă să fii un model pentru ceilalți -

ADICĂ SĂ FII CEL MAI BUN - pentru că ești orientat către clienți, aplici tehnici manageriale de vârf și obții rezultate consistente.

Principiile excelenței în afaceri înseamnă:

- să ai o **viziune clară** (cu misiune, politică, strategie și obiective definite),

- să ai **orientare către clienți** (cunoașterea necesităților explicite și



**Excelența înseamnă
să fii un model pentru
ceilalți - ADICĂ SĂ FII
CEL MAI BUN.**

latente, satisfacerea necesităților)

- să lupți pentru **îmbunătățire continuă** (prin măsurarea și analiza rezultatelor, feed-back, inovare)
- să **aplici bunele practici manageriale** (orientare către procese, abordare convingătoare/integratoare, implementare sistematică și îmbunătățire continuă)
- să **aplici bunele practici în domeniul resurselor umane** (orientare către satisfacția angajaților, motivare, recompensare și formare continuă)
- **să promovezi parteneriate** (cu furnizorii, cu celelalte părți interesate: autorități, organisme de supraveghere)
- **responsabilitate etică față de societate.**

Aceste elemente trebuie trasate de la început. Lipsa unui plan inițial de acțiune duce la o risipă importantă de energie și timp, greu suplinită printr-un efort concentrat și coordonat.

Surse de finanțare

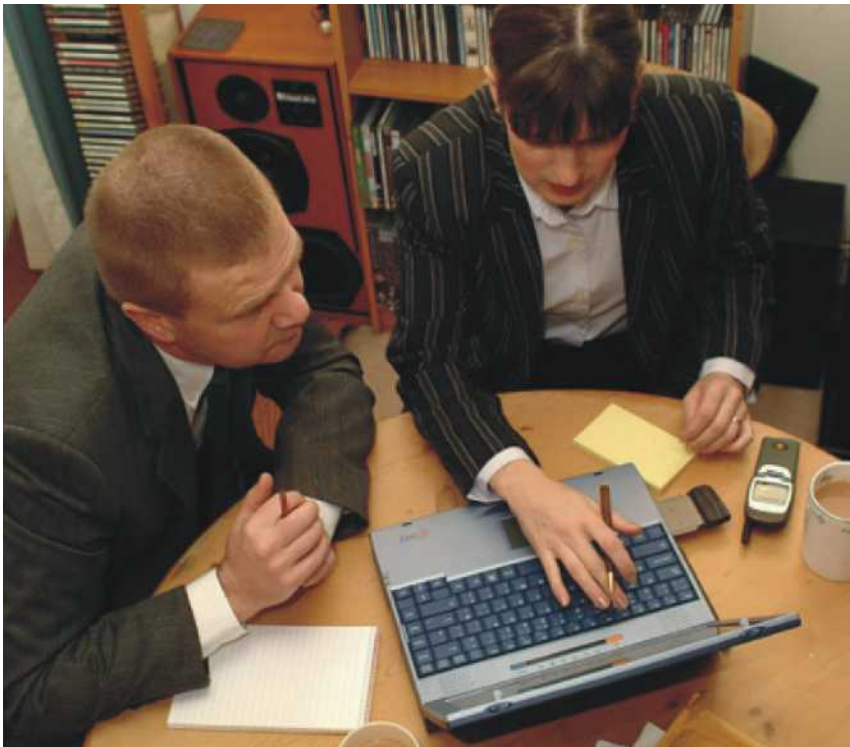
Nu uita de importanța identificării celei mai potrivite soluții de finanțare în planul tău de afaceri. Înțelegerea modului de funcționare a sistemului financiar, a mecanismelor specifice prin care capitalurile economisite sunt alocate pentru susținerea investițiilor precum și a costurilor și riscurilor implicate devine esențială pentru dezvoltarea pe baze solide a unei afaceri.

Avantajele utilizării surselor externe (atrase) pentru finanțarea afacerilor sunt următoarele:

- **pot fi utilizate de către companii aflate în faza de dezvoltare când profitul este insuficient pentru finanțarea afacerii;**
- **costul capitalului este de cele mai multe ori mai redus decât în cazul autofinanțării;**
- **termenul rambursării poate fi extins la perioade de timp mari;**
- **resursele financiare ce pot fi atrase sunt semnificativ mai mari decât în cazul autofinanțării;**

- **anumite domenii (cu o rată de profitabilitate mai redusă) pot accesa aceste fonduri fără să fie condiționate de un nivel ridicat al veniturilor sau cifrei de afaceri;**
- **dobânzile plătite în contul finanțării din surse externe sunt deductibile fiscal.**

În concluzie, tot ceea ce trebuie să faci este să definești ce vrei de la început, să accepți că pot exista și eșecuri sau mici căderi dacă nu iei în calcul toate riscurile de la început, dar important este să le faci față, să mergi mai departe adoptând ceva nou în afacerea ta și să nu te retragi atunci când întâmpini o greutate.



Sugestii și idei din experiența de consultanță de management

Să recapitulăm: Planul de afaceri reprezintă programul afacerii tale, fiind alcătuit dintr-un set de proiecte specifice care au obiective specifice, rezultate așteptate, cheltuieli estimate, activități desfășurate într-un interval de timp cât mai bine stabilit și alte elemente care te ajută să-ți previzionezi real, până în cele mai mici detalii afacerea ta.

Prin organizarea și detalierea eficientă și realistă a acestuia, planul de afaceri este un instrument util de identificare a fondurilor necesare finanțării afacerii (a cheltuielilor asociate dezvoltării afacerii, a obținerii unui echipament nou, a marketingului unui produs sau serviciu nou), dar și un instrument intern de analiză și prognoză financiară / tehnică a etapelor afacerii tale.


Unul din primii pași pe care trebuie să-l faci în scrierea unui plan de afaceri este să găsești răspunsul la întrebarea: „Găsesc o idee de afaceri și apoi îmi fac o firmă pentru a pune în aplicare această idee sau îmi fac mai întâi o firmă și apoi găsesc o idee de afaceri sau profit de experiența mea pe care am acumulat-o de-a lungul timpului și îmi deschid o afacere în acest domeniu?”

În cazul în care nu ești hotărât în ceea ce privește ideea de afacere încearcă să faci un studiu de piață și să vezi care sunt nevoile cu care se confruntă mediul economic sau poți să profiți de experiența ta și să deschizi o afacere în domeniul respectiv.

BUNE PRACTICI

PENTRU SCRIEREA UNUI PLAN DE AFACERI

Putem schița următoarele elemente, estimate în funcție de importanța lor în succesul global al planului de afaceri:

 **Compatibilitate:** un plan de afaceri trebuie să fie compatibil cu criteriile, personalitatea, experiența și educația ta și a echipei cu care vei lucra. Dacă vrei să utilizezi un plan de afaceri pentru a obține o finanțare

trebuie să înțelegi cultura, exigențele și cerințele potențialului finanțator și să iei în calcul compatibilitatea cu acestea.

Credibilitatea este fundamentală pentru un plan de afaceri. Ea vine din prezentarea unui standard ridicat al calității și coerenței informației precum și din rezultatele estimate în plan. În mod normal construirea credibilității este un proces ce necesită timp. Orice experiență anterioară încununată de succes trebuie prezentată și corelată cu ideea de afaceri pentru a demonstra capacitatea de a atinge rezultatele previzionate. Credibilitatea se demonstrează și prin răspunderea financiară. Asigurarea stabilității din punct de vedere financiar și a angajării față de afacerea

descrisă (implicarea în mod semnificativ în susținerea financiară a afacerii și nu doar a potențialului finanțator) e un element esențial pentru un plan de afaceri de succes. În sfârșit, credibilitatea se leagă de reputație. Trebuie să fii reprezentant semnificativ al comunității de afaceri. Bineînțeles, reputația ta se datorează rezultatelor obținute în trecut.

Necesitatea: planurile de afaceri trebuie să descrie clar o anumită oportunitate. Necesitatea se poate concentra în mod specific pe un produs/ serviciu, în scopul dezvoltării. Trebuie stabilită o diferență clară între "dorit", care poate sau nu să fie un scenariu pozitiv, și "necesar", care este aproape întotdeauna pozitiv. Trebuie folosit un limbaj axat pe termeni cheie.



Sfat

Pentru a avea credibilitate, de fiecare dată când te implici într-un demers semnificativ, când emiți o publicație profesională sau obții un rezultat important, trebuie să păstrezi și să incluzi aceste rezultate, să le faci cunoscute (exemplare ale publicațiilor, comunicatelor de presă, scrisorilor de informare și alte materiale).

Analiza competitorilor are câteva roluri importante în planificarea strategică:

- ajută echipa de management să înțeleagă avantajele/dezavantajele competitive în legătură cu competitorii săi
- generează înțelegerea strategiilor trecute, prezente și viitoare competitorilor
- furnizează o bază informațională necesară în dezvoltarea strategiilor în vederea atingerii avantajului competitiv în viitor
- ajută la previzionarea profiturilor care pot fi obținute din investiții viitoare

Un instrument important este și analiza **SWOT** (**S**trengths - **W**eaknesses - **O**pportunities - **T**hreats). Ea este des utilizată în procesele de planificare strategică și se axează pe realitatea internă și externă,

examinând părțile tari și slabe în cadrul mediului intern, precum și oportunitățile și temerile legate de mediul extern. Analiza o începi prin efectuarea unui inventar al calităților și slăbiciunilor interne în firma ta, apoi vei nota oportunitățile și amenințările externe care o pot afecta. Principalul scop al analizei SWOT este de a identifica și de a atribui fiecare factor, pozitiv sau negativ, uneia

din cele patru categorii, permițându-ți să îți privești afacerea dintr-un punct de vedere obiectiv. Mai multe despre analiza SWOT poți afla în secțiunea de final al acestui material (anexe).

Obiective: odată ce necesitatea a fost stabilită, obiectivele sau ținta planului de afaceri devin esențiale. Acestea constituie de fapt declarația scopului și trebuie prezentate sub forma unei liste pentru a asigura

Sfat

Cel care redactează planul de afaceri poate stabili necesitatea în mai multe moduri. Un astfel de mod este un studiu de piață sau analiza competitorilor - analiza surselor avantajelor competitive ale firmei comparate cu cele ale concurenților, este o componentă importantă a procesului de planificare strategică.

comunicarea optimă. Fiecare plan de afaceri trebuie să utilizeze termeni precum “a demonstra”, “a avansa”, “a dezvolta” și “a promova” pentru a crea un discurs la diateza activă. Obiectivele trebuie să fie largi, însă nu teoretice, generoase dar realiste.

Metoda: metoda se referă la capacitatea autorului ei de a stabili un proces clar prin care rezultatele propuse să fie realizate. Aceasta include crearea unui plan strategic pentru inițierea afacerii, definirea unei planificări cronologice a etapelor, precum și punerea în aplicare a unui proces de realizare structurat. Metoda nu poate fi definită într-o singură secțiune, ci constituie un fir conducător care se regăsește de-a lungul întregului document. Metoda din cadrul fiecărei propuneri s-a stabilit prin stipularea clară a unor obiective, etape, proceduri și rezultate și o indicație precisă asupra procesului care va fi folosit pentru a se obține rezultatele dorite.

Dezvoltarea: din ce în ce mai des, durabilitatea devine un criteriu important de evaluare a unui plan de afaceri. Și băncile par mai puțin interesate de proiecte punctuale și izolate, indiferent de gradul lor posibil de reușită, față de eforturi durabile pe termen lung. În cadrul secțiunii financiare, planul de afaceri

trebuie să reflecte nu numai o investiție inițială importantă ci și un plan de asigurare a dezvoltării financiare în viitor.

Sfat

**Lucrează
planul de
afaceri în
echipă!**

Sfat

Persoana care redactează un plan de afaceri trebuie să utilizeze întotdeauna diateza activă și să enumere obiectivele într-o ordine logică. După detalierea obiectivelor, e bine să ceară unei persoane neutre să citească aceste obiective pentru a-i observa reacțiile și pentru a stabili dacă obiectivele sunt ușor de înțeles.

Bugetul: orice greșeală în buget scade valoarea unui plan de afaceri. Corectează greșelile de calcul și explică clar cheltuielile, sursa informațiilor (de exemplu, oferte de preț) și folosește foi de calcul făcând distincție între tipuri de cheltuieli (materiale, de personal, costuri fixe, directe). Trebuie explicat modul în care cheltuielile din fiecare categorie contribuie/afectează reușita generală a afacerii.

Managementul proiectului: echipa de conducere este esențială pentru reușita afacerii. În general, orice cititor al planului studiază atent pregătirea și experiența membrilor echipei de conducere. E bine ca persoanele să aibă experiență specifică în domeniul afacerii.

Sfat

Consideră **metoda** ca pe o serie de elemente constitutive folosite la construirea unui plan de afaceri. De aceea, trebuie să începi cu rezultatele preconizate și să elaborezi un proces orientat către obiective. Folosind această tehnică, metoda propunerii tale va deveni clară pentru cel care citește planul de afaceri și îl evaluează.

Sfat

Include previziuni financiare detaliate pe cel puțin 3 ani, și detaliază posibilele riscuri, ipotezele de previziune. Creează modele „pesimist”, „realist” și „optimist” pentru a determina sensibilitatea la anumiți factori-cheie.

De asemenea, cei mai mulți membri ai echipei de conducere trebuie să aibă competențe specifice în anumite zone ale afacerii, cum ar fi planificarea strategică, vânzările, pregătirea tehnică și managementul financiar. Se pot include câte o scurtă biografie a fiecărui membru al echipei de conducere, anexând în același timp și CV-ul fiecărui membru al echipei.

Sfaturi pentru scrierea planului de afaceri

Ce trebuie să faci și ce trebuie să eviți?

- Creează un plan clar, concis, la obiect și convingător!
- Declară deschis nevoile de finanțare!
- Prezintă-ți ideea ca o investiție serioasă cu un câștig măsurabil.
- Contactează competitorii, finanțatorii, potențialii furnizori pentru a obține informații cât mai relevante și actuale privind produsele/serviciile și prețurile lor!
- Nu prezenta planul de afaceri celor care nu se pot implica direct în desfășurarea lui, inclusiv băncilor, irosindu-vă reciproc timpul
- Stabilește un termen-limită pentru realizarea fiecărei secțiuni și respectă-l!
- Dacă nu poți demonstra că poți obține și gestiona fonduri pentru afacerea ta riscurile ca planul de afaceri să rămână pe hârtie sunt majore. Concentrează-te pe nevoile și sursele de finanțare, caută alternative!
- Nu folosi jargonul specific domeniului tău și nici acronime, cuvinte pretențioase și termeni care nu vor fi înțeleși, deoarece îți micșorezi șansele de reușită!
- Include toate elemente financiare ușor de înțeles, realiste și fezabile!
- Încearcă să realizezi secțiunile în colaborare și cooperare cu profesioniști pentru a-ți asigura calitatea fiecăreia!
- Arată importanța pe care o acorzi auto-evaluării, „actualizării planurilor” și demonstrează o abordare realistă în privința măsurării rezultatelor!
- Nu uita că mediul afacerilor este unul concurențial și că nu toate planurile de afaceri au șanse de reușită!

Sfat

Include note care să cuprindă o detaliere clară a costurilor și să arate de ce fiecare categorie de cheltuieli este importantă pentru reușită.

- Dezvoltă relații cu potențialii colaboratori (avocați, contabili, consultanți, ingineri), pune întrebări, clarifică indicațiile lor, implică-i, verifică-i!
- Include documentele următoare:
 - strategia afacerii
 - analiza SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats)
 - obiective SMART (Specific, Măsurabil, Abordabil, Realizabil și precizat în Timp) la nivel de companie, de echipă și individual
 - strategia de instruire și dezvoltare, metode de prioritizare și scheme clare de evaluare

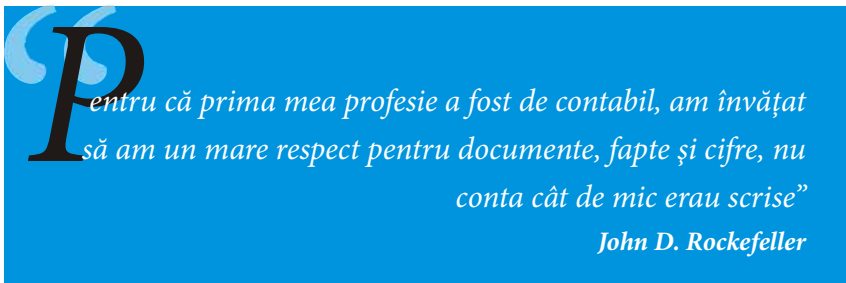
La momentul dat al procesului de pregătire a planului de afaceri trebuie să fii gata să exprimi toate lucrurile sus menționate în forma lor finală. Întreaga ta echipă trebuie deja să aibă datele organizate într-o schemă riguros întocmită.

Următoarele tale acțiuni sunt:

- Detalierea pe componente și etape a planului de afaceri ținând cont de structura schemei de bază
- Analizarea cu obiectivitate a planului de afaceri
- Respectarea formatului standard al planului de afaceri solicitat de către evaluatori
- Prezentarea convingătoare a planului de afaceri

În paginile care urmează vă prezentăm două instrumente utile:

- Un model-șablon de Plan de Afaceri
- Analiza SWOT



MODEL DE PLAN DE AFACERI

Deși fiecare situație are particularitățile ei, în principiu, modelul de mai jos este o temelie, un bun punct de pornire pentru a realiza un Plan de Afaceri concret. Ca de obicei, creeți acest plan folosindu-vă intuiția. Un truc de succes pentru un plan de afaceri bun este încercarea de a vă pune în situația celui care îl va primi. În acest fel, veți crea un plan de afaceri personalizat pe cerințele cele mai potrivite, maximizând rezultatele acestuia într-un mod extrem de eficient.

1. Date de identificare a agentului economic

- Numele societății
- Număr de înregistrare la Oficiul Registrului Comerțului
- Cod fiscal - Forma juridică de constituire (SRL / SA / SCA / SNC)
- Adrese, tel, fax de la sediul social și puncte de lucru / filiale / sucursale
- Tipul activității principale și codul CAEN (enumerați aici și celelalte coduri CAEN cu pondere semnificativă în activitatea curentă)
 - Capital social
 - Asociați / acționari

2. Conducerea și personalul societății

- Conducerea societății
- Descrierea personalului (de anexat organigrama):
 - conducerea societății:
 - personal direct productiv: (muncitori, maștri, ingineri, alte calificări):
 - personal indirect productiv: (administrativ, marketing, desfacere, alte departamente)

3. Descrierea activității curente a societății

- Istoric al activității
- Produsele / Serviciile (sortimente, calitate, cantitate, evoluție în timp etc.)
- Principalii furnizori de materii prime / Principalii furnizori de servicii
- Descrierea sumară a procesului tehnologic actual (dacă este cazul se pot aduce detalii într-o anexă la acest Plan)
 - Date privind principalele mijloace fixe aflate în proprietatea societății

4. Piața actuală a societății

- Principali clienți (specificați țara pentru clienții externi sau județul și localitatea pentru cei interni)
 - Sistemul de distribuție / comercializare actual și previzionat
 - Concurenții
 - Definirea piețelor specifice și poziția produselor/serviciilor societății pe fiecare dintre aceste piețe. Evoluția și tendințele piețelor.

5. Prezentarea proiectului de investiție ce face obiectul acestui plan de afaceri

Pentru domeniul producției de bunuri materiale

- Tipul investiției (menționați opțiunile care vi se potrivesc)
 - Investiție nouă (Achiziție de mașini/utilaje/echipamente/installații)
 - Mărirea capacității de producție și/sau a capacității de a oferi servicii
 - Diversificarea producției
 - Creșterea productivității
 - Altele (specificați)
- Descriere (o scurtă prezentare sintetizatoare)
- Care sunt obiectivele pe care doriți să le atingeți prin această investiție?
- Produsele/serviciile care se vor realiza cu mașinile/utilajele/echipamentele/installațiile
- Descrierea procesului tehnologic (detaliile se pot anexa la Plan) prin care se vor realiza

produsele descrise mai sus, cu precizări despre:

- Celelalte investiții finanțate din surse proprii sau alte surse (clădiri, alte utilaje etc.)
- Impactul asupra mediului (efecte; studiu, autorizație dacă există)
- Asigurarea cu utilități (electricitate, apă, gaze etc.; disponibilitate, calitate etc.)
- Principalii furnizori de materii prime, necesare realizării produselor
- Principalii furnizori (cel puțin 3) de pe piață pentru fiecare dintre mașinile, utilajele, instalațiile sau echipamentele pentru care este nevoie de investiție (precizați spre care furnizori vă îndreptați atenția și de ce, dacă aveți deja o opțiune).
- Graficul de realizare a întregii investiții
- Modificările necesare la echipamentele și clădirile existente.
- Modificările necesare în structura și numărul personalului angajat, inclusiv estimarea numărului de noi angajați necesari pentru realizarea obiectivelor.
- Alte activități de investiții necesare (construcție de clădiri, alte echipamente, licențe etc.)

Pentru domeniul serviciilor

- Tipul investiției (menționați opțiunile care vi se potrivesc)
 - Investiție nouă (Achiziție de mașini/utilaje/echipamente/instalații)
 - Mărirea capacității de a oferi servicii
 - Diversificarea gamei de servicii
 - Creșterea productivității angajaților
 - Altele (specificați)
- Descriere (o scurtă prezentare sintetizatoare)
- Care sunt obiectivele pe care doriți să le atingeți prin această achiziție?
- Serviciile care se vor realiza cu mașinile/utilajele/echipamentele/instalațiile etc.
- Descrierea procedurilor interne ale companiei, fluxul de informații, fișa postului pentru angajații cheie implicați direct în realizarea serviciilor (detaliile se pot anexa la Plan), cu precizări despre:

- Celelalte investiții finanțate din surse proprii sau alte surse (clădiri, echipamente etc.)
- Impactul asupra mediului (dacă este cazul; efecte; studiu, autorizație dacă există)
- Asigurarea cu utilități (electricitate, apă, gaze etc.; disponibilitate, calitate etc.)
- Principalii furnizori de utilități necesare realizării serviciilor (internet, telefon etc.)
- Principalii furnizori (cel puțin 3) de pe piață pentru fiecare dintre mașinile, utilajele, instalațiile sau echipamentele, precum și a furnizorilor terți de servicii diverse, direct implicate în procesul de realizare a serviciilor, planificate a fi achiziționate/contractate, dacă este cazul (precizați spre care furnizori vă îndreptați atenția și de ce, dacă aveți deja o opțiune).
- Graficul de realizare a întregii investiții
- Modificările necesare la echipamente, clădirile existente.
- Modificările necesare în structura și numărul personalului angajat, inclusiv estimarea numărului de noi angajați necesari pentru realizarea obiectivelor.
- Alte activități de investiții necesare (construcție de clădiri, alte echipamente, licențe etc.)

6. Date privind piața potențială și promovarea produselor

- Volumul de vânzări estimat pentru următorii 3 ani
- Principalii clienți potențiali
- Definirea piețelor specifice și poziția produsului / produselor societății pe fiecare dintre aceste piețe. Evoluția și tendințele piețelor.
- Date privind concurenții (nume, comportament pe piață, ce îi caracterizează, cum pot ei amenința afacerea mea, cum pot ei reacționa la acțiunile mele din piață etc.)
- Cum se va organiza distribuția / comercializarea produselor.
- Acțiuni de promovare / marketing a vânzărilor.

7. Planul de finanțare al afacerii și proiecțiile financiare pentru următorii 3 ani

Ce cheltuieli de producție / necesar de investiții estimați? Dar profitul? Care este rata profitabilității? Sursele de finanțare ale investiției de unde se asigură? etc.

8. Analiza SWOT a planului de afaceri

- Enumerarea și sistematizarea parametrilor interni și externi, pozitivi și negativi (vezi prezentarea următoare despre analiza SWOT)
- Grafic SWOT

9. Altele

• Adăugați/anexați orice alte elemente pe care le considerați relevante pentru a evidenția faptul că ați analizat în detaliu problemele generate de implementarea acestui plan, inclusiv potențiala lui eficiența economică.

• Situația actuală și previzionată a veniturilor, conform activității curente a afacerii, neluând în calcul prezentul plan de afaceri (balanțe contabile, grafice ale cifrei de afaceri, rata profitului istoric, estimări financiare etc.)

• Analiza SWOT a afacerii curente, așa cum reiese ea la momentul actual, fără a lua în calcul planul de afaceri

ANALIZA SWOT

Analiza SWOT este instrumentul de referință pentru a derula un proiect, fie el punctual (o investiție) sau strategic (o afacere). Rezultatul unei analize SWOT este întotdeauna o decizie anume, necesară pentru atingerea unui obiectiv stabilit, care este întotdeauna eficientă, dacă analiza s-a făcut corect.

Primul pas, înainte de efectuarea unei analize SWOT, constă în stabilirea unui stadiu dorit al unei situații, sau a unui obiectiv clar care, odată definit, este urmat de identificarea și clasificarea elementelor SWOT în patru grupe principale:

S: Strengths - Calități

*Calitățile sunt acele atribute **interne** care ajută la atingerea obiectivului*

W: Weaknesses - Slăbiciuni

*Slăbiciunile sunt acele atribute **interne** care împiedică atingerea obiectivului*

O: Opportunities - Oportunități

*Oportunitățile sunt condiții **externe** care ajută la atingerea obiectivului*

T: Threats - Amenințări

*Amenințările sunt condiții **externe** care împiedică atingerea obiectivului*

Corecta identificare a acestor atribute și condiționări este esențială pentru o analiză SWOT reușită. Iată câteva exemple de parametri SWOT:

S-W (Calități și Slăbiciuni): resurse financiare, umane, logistice, infrastructură, politica managerială, costuri, asigurarea calității, calitatea serviciilor către clienți, capacitate de producție.

O-T (Oportunități și Amenințări): condiții economice, schimbări în legislație, situația pieței, mișcările competitorilor pe piață.

Identificarea parametrilor SWOT se poate realiza eficient prin răspunsuri la o serie de patru întrebări fundamentale:

1. Cum pot *utiliza* la maximum fiecare *Calitate*?
2. Cum pot *anihila* fiecare *Slăbiciune*?
3. Cum pot *exploata* fiecare *Oportunitate*?
4. Cum *mă pot apăra* împotriva fiecărei *Amenințări*?

Câteva erori de evitat

1. Realizarea unei analize SWOT înainte de identificarea clară a unui obiectiv. O analiză SWOT nu poate exista "în principiu", ea trebuie să corespundă unui stadiu dorit, cu rezultate potențiale cert măsurabile. Dacă acest stadiu final al obiectivului nu este clar definit, de regulă rezultă confuzie în echipă.

2. Oportunitățile (externe firmei) sunt deseori confundate cu Calitățile (care sunt interne firmei). Identificați-le ca atare și păstrați-le separate.

3. Deseori se confundă elemente ale analizei SWOT cu strategiile posibile de urmat. Această confuzie e curentă în cazul Oportunităților. Oportunitățile pot fi judecate mai mult drept condiții favorabile, potențiale, în nici un caz ele nu se pot constitui în direcții strategice de acțiune. *Strategiile* sunt voința proprie a firmei, pe când *Oportunitățile* sunt de regulă în afara puterii de decizie a firmei.

Ce faceți cu o analiză SWOT corect formulată?

E simplu. Odată enumerate toate atributele și condiționările SWOT, ele se ilustrează sub forma unui grafic împărțit în patru zone, câte una pentru fiecare categorie (vezi mai jos). Partea stângă (Calitățile și Oportunitățile) sunt partea "pozitivă", atu-urile și situațiile favorabile, iar partea dreaptă este cea "negativă". După cum am precizat mai sus, trebuie acționat în sensul maximizării părții pozitive și a minimizării părții negative. Pentru identificarea acțiunilor concrete, treceți pe curat verbele subliniate în cele patru întrebări de mai sus. De exemplu, dacă resursele financiare sunt un atu cert, utilizați la maximum această resursă prin efectuarea unei investiții oportune. În cazul în care condițiile economice sunt vitrege pentru piața în care activați (de exemplu, clienții nu mai cumpără categoria de produse pe care o oferiți), luați măsuri pentru minimizarea acestei situații reorientându-vă pe un alt segment de piață mai lucrativ.

