
3 întrebări despre:

Planul de afaceri . . .

și mai multe răspunsuri pentru întemeietorul unei firme

Pentru a putea aborda problematica (aparent teoretică și formală) a planului de afaceri, prezentul capitol este structurat în cadrul a 3 întrebări simple, la care răspunsurile încearcă să convingă întreprinzătorul - întemeietor al unei firme - cu privire la utilitatea acestui plan de afaceri, ca instrument viu de conducere a propriei sale afaceri. Întrebările sunt:

CE este un plan de afaceri ?

DE CE este nevoie de un plan de afaceri ?

CARE este conținutul unui plan de afaceri ?

1. *Prima întrebare:* **Ce este un plan de afaceri?**

Pentru a înțelege ce este un plan de afaceri trebuie definit întâi conceptul de „afacere”. O definiție neconvențională a acestui concept, poate fi:

intenția unei persoane (fizice sau juridice)
de a **face/a întreprinde** anumite activități
în scopul obținerii unui profit

O afacere trebuie așadar bine pregătită, **din timp**, exact așa ca atunci când îți construiești o casă; trebuie ca înainte de a te apuca de construcția efectivă, să pui pe hârtie sub forma unui proiect concepția și **calculele** tale.

Acest proiect **este** planul de afaceri: proiectul afacerii tale. Și, evident o afacere bună necesită un plan de afaceri bine conceput.

Un plan de afaceri se bazează pe următoarele elemente:

- un întreprinzător (**omul de afaceri**), care își asumă conștient anumite riscuri și dorește să obțină un anumit profit
- mai multe activități care consumă resurse și care generează profit (**ideea de afacere**)
- un mediu în care se desfășoară aceste activități (**mediul de afaceri**).

2. *A doua întrebare:* **DE CE este nevoie de un plan de afaceri?**

Înainte ca zidurile halei de fabricație sau oricare alte spații ale firmei tale să fie construite, conceptul firmei se naște în mintea oricărui întreprinzător parcurgând câteva etape:

- la început a fost **ideea** ta de afacere
- apoi din idee s-a născut **viziunea** ta

- la care pentru a ajunge ai nevoie de o **strategie**
- și în final pentru a aplica strategia ta ai nevoie de **planul afacerii tale**.

Iată de ce acest plan reprezintă pe de o parte **instrumentul intern** prin care tu poți conduce și controla, pentru tine, întregul proces de demarare a firmei tale.

În egală măsură planul de afaceri reprezintă și un **instrument extern**, fiind și un instrument excelent de comunicare cu mediul economic. Acesta „transmite” tuturor celor din jurul tău, clienți, furnizori, parteneri strategici, finanțatori, acționari, că tu știi cu certitudine ce ai de făcut, iar într-o economie de piață funcțională, partenerii tăi de afaceri serioși apreciază acest lucru și te vor percepe ca pe un actor pertinent al mediului economic.

3. *A treia întrebare* **CARE este conținutul unui plan de afaceri ?**

Nu există două afaceri la fel. Nu există două organizații la fel. Și de asemenea nu există formule magice pentru elaborarea planurilor de afaceri.

Planul de afaceri trebuie să fie un instrument de lucru simplu, sugestiv și pragmatic.

Anumite aspecte tipice este bine să fie atinse în elaborarea planului de afaceri. Prin abordarea acestora, întreprinzătorul demonstrează că are o percepție globală asupra afacerii, că înțelege toate aspectele ei, atât cele tehnice cât și cele financiare sau de resurse umane. Demonstrează mediului exterior (dar și celui interior) că stăpânește situația.

Principalele aspecte (v. modelul prezentat în cadrul acestui capitol) care pot fi avute în vedere în cadrul unui plan de afaceri sunt:

- a. Viziune, strategie
- b. Istoric, management, resurse umane, activitatea curentă
- c. Analiza pieței
- d. Analiza costurilor de operare
- e. Investiții necesare
- f. Proiecții financiare
- g. Anexe

a. Viziune, strategie

Cuvinte pretențioase, dar în esență atât de simple.
Totul pleacă de la viziune.

Fiecare întreprinzător are o viziune.

„Vreau să produc subansamble auto pe care să le vând Uzinei Dacia”
„Vreau să fabric confecții pentru copii”

„Vreau să produc și să comercializez sucuri din fructe de pădure”

„Vreau să înființez o rețea de Internet - cafe”

„Vreau, vreau, vreau . . . ”

„Vreau - iată o viziune. Această viziune e de fapt obiectivul final către care vrei să te îndrepti prin afacerea ta. Calea pe care ai hotărât să pornești pentru a atinge și împlini viziunea este strategia firmei tale.

Pentru a clarifica noțiunea de strategie trebuie să răspunzi la următoarele întrebări:

- Care este esența afacerii tale ? Ce anume va genera bani și profit ?
- Cum vrei să arate produsele/serviciile tale ?
- Ai deja un model sau un prototip ?
- Cine vor fi clienții tăi ?
- Există o ofertă comparabilă pe piață ?
- Unde vrei să ajungi într-un interval de 5 ani. Fixează-ți obiective cuantificabile!
- Care este punctul tău tare care te determină să crezi că vei avea succes ?
- Există un consens între asociați/acționari referitor la problemele mai sus menționate?

b. Istoric, management, resurse umane, activitatea curentă

Istoricul unei afaceri este foarte important pentru a înțelege afacerea în sine, afacerea din prezent. Iar afacerile nu se nasc din neant. Ele se nasc în jurul voinței unui/unor oameni, apoi se dezvoltă și funcționează, conduse de acei oameni. Parafrazând zicala populară “omul sfințește locul” putem fără îndoială afirma că “managerul sfințește afacerea”. Managerul sau viitorul manager ar trebuie să-și pună întrebări de genul:

- Ce experiență practică aduci în afacere ?
- De ce cunoștințe teoretice dispui ?
- Ce referințe poți prezenta ?
- Este familia ta dispusă să te sprijine ?
- Dispui de mijloace financiare pentru a întreține familia în perioada dificilă de început a afacerii ?
- Dispui de mijloace financiare pentru a sprijini afacerea ?
- Dispui de aport în natură pentru a sprijini afacerea ?
- Cunoștințele/experiența ta sau a partenerului tău acoperă domeniile cheie ale afacerii ?
- Unde vei localiza sediul organizației ?
- De câți angajați ai nevoie ?
- Ce calificări trebuie să aibă angajații ?
- Ce nivel de salarizare trebuie prevăzut ?
- Poți găsi pe piața muncii specializările necesare ?
- Ai schițat o structură organizatorică ?

O întrebare specială cu o semnificație deosebită se referă la:

- Unde va fi localizată afacerea ta ?

Pentru a putea avea în vedere toate criteriile ce privesc alegerea amplasamentului (locația) afacerii tale, v. chestionarul din capitolul 2.

c. Analiza pieței

De ce există o afacere ? Ca să vândă anume produse/servicii către piață. O analiză a pieței, a modului în care a evoluat în trecut și a modului în care se anticipează pe viitor evoluția acesteia, sunt pilonii fundamentali pentru determinarea veniturilor viitoare pe care afacerea le va genera.

Este important să răspundem la întrebări referitoare la:

Clienții noștri

- Cine sunt clienții tăi ?
- Firme sau persoane fizice ?
- Cum se poate segmenta piața ta ?
- Cum este piața potențială împărțită din punct de vedere geografic ?
- Știi cât de mare este volumul pieței potențiale ?
- Ai un plan de acțiune pentru atragerea clienților ?

Concurența

- Ce știi despre concurență ?
- Câți angajați au ? Ce forță de vânzare ?
- Ce cote de piață au ?
- Ce avantaje competitive au comparativ cu tine ?
- Ce strategii de preț are concurența ?
- Dar strategii de comunicare/reclamă ?

Piața

- Cum apreciezi că vor evolua vânzările ?
- Care este prognoza cererii ?

Politici de marketing

- Ai o strategie de produs ?
- Ai stabilit o politică de distribuție ?
- Ai o politică de preț și condiții de plată ?
- Te-ai gândit la o politică de imagine, de comunicare cu piața ?

Activitățile de marketing și politicile de marketing sunt prezentate pe larg în capitolul “Despre marketing în faza de lansare a unei afaceri”.

d. Analiza costurilor de operare

Acest capitol este dedicat înțelegerii și evidențierii costurilor de funcționare curentă a activității.

Realizarea lui demonstrează deopotrivă înțelegerea aspectelor tehnologice, economice și manageriale ale activității curente. Demonstrează că înțelegem fluxul tehnologic, că știm de ce infrastructură de utilități avem nevoie, câți oameni trebuie să angajăm și în ce structură trebuie să îi dispunem.

Este bine să avem în vedere și să nu ometem costuri ca de exemplu:

Costuri de înființare a firmei:

- Autorizații
- Înscrierea în Registrul Comerțului.

Costuri curente:

- Materii prime
- Materiale consumabile, materiale auxiliare,
- Costuri de personal (salarii, costuri sociale), salarii personal de conducere, prime și bonusuri
- Costuri de training și formare personal
- Impozite și taxe locale
- Servicii externe
 - Contabilitate
 - Consultanță fiscală
 - Consultanță juridică
 - Consultanță în management
 - Consultanță IT
 - Consultant PR
- Costuri de spațiu
 - Spațiu de birouri
 - Spațiu de producție
 - Spațiu de vânzări
 - Spațiu de depozitare
- Cheltuieli de încălzire, gaz, curent, curățenie, reparații, asigurare, apă/canal, gunoi
- Costuri cu echipamentele
- Reparații
- Întreținere

Costuri cu mijloacele de transport

- Combustibil
- Revizie
- Întreținere/Reparații
- Asigurare de răspundere civilă & asigurare toate riscurile
- Impozite

Costuri legate de procesul de vânzare

- Deplasări
- Materiale de prezentare
- Participări la târguri

Costuri administrative

- Deplasare
- Materiale de birou
- Comunicații: telefon, fax, mobil, e-mail
- Copiere documente
- Evidență primară și calculul salariilor
- Abonamente (ex. reviste, legislație, întreținere echipamente birou, etc.)
- Literatură de specialitate

Impozite și taxe

e. Investiții necesare

De foarte multe ori planul de afaceri este necesar la începutul unei noi activități. Și, de cele mai multe ori, o nouă activitate presupune o investiție nouă. Din acest motiv, în acest

capitol trebuie să fundamentăm în mod pragmatic, onest și realist investiția. A diminua sau a ignora aspecte conexe investiției (de. ex. infrastructura de utilități) sau de a o supradimensiona nejustificat (introducerea unor echipamente foarte scumpe, de lux) sunt greșeli frecvente care ridică imediat semne de întrebare (justificate) în mintea acționarilor, partenerilor, finanțatorilor.

- Costuri de investiții:
- clădiri
 - echipamente
 - mașini
 - alte bunuri de capital

- Costuri conexe investiției:
- infrastructura
 - apă
 - gaz
 - curent
 - canalizare
 - drum de acces
 - reabilitări
 - amenajări
 - asigurarea normelor de protecția muncii, de protecția mediului

- Alte costuri
- Cheltuieli de proiect/investment management
 - Cheltuieli pentru inițializare în scopul utilizării noilor echipamente
 - Cheltuieli pentru probe tehnologice

f. Proiecții financiare

Proiecțiile financiare nu sunt altceva decât anticipări/planificări pe viitor ale situațiilor financiare ale afacerii. Proiecțiile financiare sunt modelări matematice viitoare ale bilanțului, contului de profit și pierdere și a calculului de lichidități (cash-flow) pe baza cărora se calculează eventual și anumite rate de profitabilitate a afacerii.

Proiecțiile sunt indisolubil legate de punctele c, d și e de mai sus. Aceste puncte furnizează datele de intrare în modelul matematic și dacă aceste date sunt eronate, rezultatele modelului matematic al proiecțiilor financiare nu poate fi decât tot eronat și deci complet inutil.

g. Anexe

Evident că nu pot fi propuse formate-cadru, limitative, pentru planul de afaceri. Însă în cazul anumitor programe de finanțare pot fi puse la dispoziția solicitanților formate cadru specifice.

Ca manager - întreprinzător trebuie să-ți alcătuești planul afacerii tale. Poți introduce acele materiale care te pot ajuta să-ți prezinți mai bine afacerea, ca de exemplu: certificate de studii/calificări ale echipei manageriale și ale resurselor umane, certificate de calitate, aprecieri de la clienți, aprecieri de la bancă, detalii tehnologice sau constructive și orice alte materiale sau documente pe care managerul - întreprinzătorul le consideră relevante în prezentarea propriei afaceri.

MODEL DE PLAN DE AFACERI

DATE DE IDENTIFICARE

1. Numele firmei:
2. Codul unic de înregistrare:
3. Forma juridică de constituire:
4. Activitatea principală a societății și codul CAEN al activității principale:
5. Natura capitalului social:

Natura capitalului social (%)	Public	Privat
Român		
Străin		

6. Valoarea capitalului:
7. Adresa, telefon/fax, e-mail :
8. Persoană de contact:
9. Conturi bancare deschise la:
10. Asociați, acționari principali:

Numele	Adresa (sediul)	Pondere în Capital social %

A. Viziune, strategie

În acest capitol de început încercați să răspundeți la următoarele întrebări:

- Care este esența afacerii ? Ce anume va genera bani și profit ?
 - Produsul 1,2,3...
 - Serviciile 1,2,3,...

- Activitatea 1,2,3...
- Cine vor fi clienții tăi ?
 - Persoane
 - Firme
 - Bugetul statului

	Clienți/grupe de clienți	Anul 1		Anul 2		Anul 3		Anul 4		Anul 5	
		Mii EURO	%	Mii EURO	%	Mii EURO	%	Mii EURO	%	Mii EURO	%
	Total cifră de afaceri		100		100		100		100		100

- Unde vrei să ajungi într-un interval de 5 ani. Fixează-ți obiective cuantificabile !
 - La ce cifră de afaceri/profit ?
 - La ce număr de angajați ?

Obiective (Indicatori țintă)	UM	Anul 1	Anul 2	Anul 3	Anul 4	Anul 5
Cifră de afaceri	Mii EURO					
Din care Export	Mii EURO					
Profit	Mii EURO					
Nr. de salariați	Nr persoane					

- Care sunt „punctele tari” care te determină să crezi că vei avea succes ?
 - Cunoștințe tehnologice
 - Cunoștințe de piață
 - Capital
 - Relații
 - Capacitate de muncă

B. Istoric, management, resurse umane, activitatea curentă

B1. ISTORIC

În această secțiune încercați să răspundeți succint la întrebări de genul:

- Cum a apărut ideea Dvs. de afacere ?
- Care au fost principalele etape de dezvoltare până în prezent ?
- Ce activități generează astăzi profitul firmei și sursele de dezvoltare ?

B2. MANAGEMENT, RESURSE UMANE

MANAGEMENT

Nume și prenume	Funcția	Studii/Specializări

Atașați un Curriculum Vitae pentru fiecare persoană relevantă.

Managementul unei organizații este determinant pentru evoluția acesteia.

Încercați să evidențiați felul în care cunoștințele/specializările/experiența fiecăruia dintre manageri va influența în mod pozitiv evoluția firmei.

PERSONAL

Detaliere pe activități

Activitatea	Număr de salariați
Activitatea 1	
Activitatea 2	
Activitatea 3	
...	
TOTAL	

(Organigrama poate fi atașată, dacă e cazul)

B3. ACTIVITĂȚEA CURENTĂ

1. Produsele/serviciile actuale :

(puteți descrie tipul de produse/servicii, caracteristicile acestora, procentul din cifra de afaceri, nivelurile de prețuri)

Produs	Pondere în vânzările totale
Produsul 1	
Produsul 2	
Produsul 3	

2. Principalii furnizori actuali de materii prime și materiale:

Furnizori	Forma de proprietate	Valoarea anuală a achizițiilor (mii lei)
Materie primă/serviciu		
Materie primă/serviciu		
Materie primă/serviciu		

Pondere materii prime importate (%) în total materii prime

3. Descrierea sumară a procesului tehnologic actual:

--

4. Date tehnice cu privire la principalele mașini, utilaje și mijloace de transport aflate în proprietatea agentului economic:

Mijloc fix	Caracteristici tehnice	An fabricație	Valoare de piață estimată

5. Imobile existente:

Denumire	Destinație	Proprietate		Închiriate	
		Valoare	Ipoteci	Val. chirie	Perioada de închiriere

Prezentați locul unde firma își desfășoară activitatea și cum sunt asigurate utilitățile necesare (energie electrică, apă, canal).

NOTĂ :Pot fi anexate, în copie, acte de proprietate/contracte de închiriere, liste de inventar, facturi de achiziție, etc.

C. Analiza pieței

C1. PIAȚA ACTUALĂ

1. Principalii clienți:

	Vânzări pe (principalii) clienți Mii EURO	(Grupe de) produse/servicii, mii EURO				Total	
		Produsul 1	Produsul 2	Produsul 3	Produsul 4	Mii EURO	%
Clienți interni	1						
	2						
	3						
	Total piața internă						
Clienți externi	1						
	2						
	3						
	Total export						
Total intern + export							

2. Principalii concurenți :

	Produs/serviciu oferit pieței	Firmă concurentă	
		Denumirea firmei/ firmelor	Ponderea pe piață(%)
1			
2			
3			
4			
5			
6			

3. Poziția produselor/serviciilor societății pe piață comparativ cu cele ale concurenței:
(Descrieți principalele avantaje/dezavantaje ale produselor/serviciilor d-voastră comparativ cu cele oferite de concurență).

C2. DATE PRIVIND PIAȚA ȘI PROMOVAREA NOULUI PRODUS/SERVICIU:

1. Clienți potențiali:

(Descrieți ce strategii de marketing ați gândit să aplicați, cum ați identificat clienții potențiali, cum veți extinde piața sau identifica noi piețe, etc.)

Anul curent (N)

	Vânzări preconizate pe (principalii) clienți Mii EURO	(Grupe de) produse/servicii, mii EURO				Total	
		Produsul 1	Produsul 2	Produsul 3	Produsul 4	Mii EURO	%
Clienți interni	1						
	2						
	3						
	Total piața internă						
Clienți externi	1						
	2						
	3						
	Total export						
Total intern + export							

Anul N+1

	Vânzări preconizate pe (principalii) clienți Mii EURO	Grupe de produse/servicii (mii EURO)				Total	
		Produsul 1	Produsul 2	Produsul 3	Produsul 4	Mii EURO	%
Clienți interni	1						
	2						
	3						
	Total piața internă						
Clienți externi	1						
	2						
	3						
	Total export						
Total intern + export							

Anul N+2

	Vânzări preconizate pe (principalii) clienți Mii EURO	(Grupe de) produse/servicii, mii EURO				Total	
		Produsul 1	Produsul 2	Produsul 3	Produsul 4	Mii EURO	%
Clienți interni	1						
	2						
	3						
	Total piața internă						
Clienți externi	1						
	2						
	3						
	Total export						
Total intern + export							

(se pot atașa studii de cercetare de piață sau statistici la care se face referire, precum și cereri de ofertă/pre-contracte de la potențialii clienți)

2. Concurenți potențiali:

	Produs/serviciu oferit pieței	Firme concurente în condițiile lansării pe piață a produselor/serviciilor noi	
		Denumirea firmei/firmelor	Ponderea pe piață(%)
1			
2			
3			
4			
5			
6			

3. Principalele avantaje ale noilor produse/servicii oferite:

De ex. Preț, Calitate, Caracteristici noi, Servicii post-vânzare

Alte avantaje :

--

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

--

5. Cum se va realiza desfacerea produselor:

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

6. Activități de promovare a vânzărilor :

De ex.: Publicitate, Lansare oficială, Pliante, broșuri, Plata în rate

(Descrieți care este strategia de promovare pentru lansarea produselor/serviciilor și după aceea estimați costurile anuale de promovare)

Cheltuieli pentru promovarea produselor/serviciilor pe categorii de cheltuieli (mii EURO)	Anul 1	Anul 2	Anul 3
Total cheltuieli			

D. Analiza costurilor de operare

(După implementarea investiției)

1. Produsele noi :

(descrieți tipul de produse/servicii și caracteristici, procentul din total vânzări, preț vânzare)

Produs	Pondere în vânzările totale
Produsul 1	
Produsul 2	
Produsul 3	
<i>Produs Nou 1</i>	
<i>Produs Nou 2</i>	

2. Principalii furnizori de materii prime :

Furnizori	Forma de proprietate	Valoarea anuală a achizițiilor (mii lei)
Materie primă/serviciu		
Materie primă/serviciu		
Materie primă/serviciu		

(Descrieți cum v-ați propus să faceți aprovizionarea, cine va asigura transportul, etc.)

Puteți anexa oferte de la furnizorii de materii prime principale.

3. Descrierea pe scurt a procesului tehnologic:

(Descrieți pe scurt procesul tehnologic și îmbunătățirea adusă prin proiectul de investiții, dacă e cazul)

--

3.1. Impactul asupra mediului:

(Descrieți cum poate proiectul afecta mediul, și ce soluții ați gândit pentru eliminarea acestor efecte)

--

(Dacă a fost elaborat se poate atașa un Studiu de Impact)

4. Cheltuieli anuale de producție:

--

(Detaliați cheltuielile directe și indirecte anuale ale activității ce se va desfășura în urma implementării proiectului la capacitatea maximă)

Cheltuieli de producție directe	Suma	%
Materii prime		
Materiale auxiliare		
Manoperă directă (salarii + taxe și contribuții sociale)		
Energie, alte utilități		
Subansamble		
Servicii sau lucrări subcontractate		
Alte cheltuieli directe		
Cheltuieli de producție indirecte		
Administrație / Management		
Cheltuieli de Birou / Secretariat		
Cheltuieli de Transport		
Cheltuieli de Pază		
Cheltuieli de protecția muncii și a mediului		
Alte chetuieli indirecte		
TOTAL		

5. Venituri anuale preconizate :

--

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

Vânzări la capacitatea maximă	Suma (lei)
Produsul 1	
Produsul 2	
Produsul 3	
TOTAL	

E. Investiții necesare

1. Descrierea investiției propuse în contextul procesului tehnologic descris anterior

Obiectul investiției	Furnizor	Valoarea estimată	Durata de amortizare (ani)
TOTAL :			

(Se pot anexa oferte de la principalii furnizori, precum și proiectul, autorizațiile și avizele necesare, după caz.)

2. Modul de asigurare cu utilități:

(Unde va fi implementat proiectul, adresa, descrierea spațiului și cum sunt asigurate utilitățile necesare)

--

(se poate atașa o schiță de amplasare a mijloacelor fixe achiziționate)

3. Graficul de realizare a investiției:

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

6. Modificările necesare a fi efectuate la echipamentele, clădirile existente:

--

7. Modificările necesare a fi operate în structura și numărul personalului angajat:

(Prezentați numărul de posturi create, tipul postului, calificarea necesară, salariul lunar propus, inclusiv costurile referitoare la impozite și contribuții sociale. Puteți descrie cum intenționați să recrutați personalul necesar și cum îl veți instrui pentru postul respectiv, precum și ce program de pregătire gândiți în viitor și cum vă propuneți să motivați personalul).

--

(Noua organigramă poate fi atașată, dacă e cazul)

F. Proiecții financiare

Indicatori economici ai situației trecute

	Anul		
	N-2	N-1	N
Rata curentă a lichidității			
Rata rapidă a lichidității			
Rata de recuperare a creanțelor			
Rata profitului			
Rata solvabilității			

(Bilanțurile contabile pe ultimii trei ani și pe ultimul semestru pot fi atașate. Situațiile financiare pe ultimul trimestru pot fi atașate).

Plan de finanțare a investiției:

	Suma	%
Credite bancare		
Capital propriu		
Alte surse		
TOTAL		100

În cadrul planului de afaceri este recomandabil să se prezinte:

- Proiecții financiare ale Fluxului de Numerar (prezentăm mai jos un model realizat în conformitate cu Standardele Românești de Contabilitate).

	AN	N-2	N-1	N	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
Fluxuri de numerar din activități de exploatare	- încasările în numerar din vânzarea de bunuri și prestarea de servicii								
	- încasările în numerar provenite din redevențe, onorarii, comisioane și alte venituri								
	- plățile în numerar către furnizorii de bunuri și servicii								
	- plățile în numerar către și în numele angajaților								
	- plățile în numerar sau restituiri de impozit pe profit								
Fluxuri de numerar din activități de investiții	- plățile în numerar pentru achiziționarea de terenuri și mijloace fixe, active necorporale și alte active pe termen lung								
	- încasările de numerar din vânzarea de terenuri și clădiri, instalații și echipamente, active necorporale și alte active pe termen lung								
	- plățile în numerar pentru achiziția de instrumente de capital propriu și de creanță ale altor întreprinderi								
	- încasările în numerar din vânzarea de instrumente de capital propriu și de creanță ale altor întreprinderi								
	- avansurile în numerar și împrumuturile efectuate către alte părți								
	- încasările în numerar din rambursarea avansurilor și împrumuturilor efectuate către alte părți								
Fluxuri de numerar din activități de finanțare	- veniturile în numerar din emisiunea de acțiuni și alte instrumente de capital propriu								
	- plățile în numerar către acționari pentru a achiziționa sau a răscumpăra acțiunile întreprinderii								
	- veniturile în numerar din emisiunea de obligațiuni, credite, ipoteci și alte împrumuturi								
	- rambursările în numerar ale unor sume împrumutate								
	- plățile în numerar ale locatarului pentru reducerea obligațiilor legate de o operațiune de leasing financiar								
Fluxuri de numerar – total									
Numerar la începutul perioadei									
Numerar la finele perioadei									

- proiecții financiare integrate ale Bilanțului, Contului de Profit și Pierdere și ale Fluxului de Numerar

(modelul Băncii Europene pentru Reconstrucție și Dezvoltare, BERD, realizat în conformitate cu normele contabile IAS – International Accounting Standards)

BILANȚ SIMPLIFICAT

Mii EUR	Actual			Proiecții					
	N-2	N-1	N	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	N+6
ACTIVE									
<i>Active circulante</i>									
Numerar existent la începutul perioadei				0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Numerar generat de activitatea de exploatare	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Creanțe	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Stocuri	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Alte active circulante	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total Active Circulante	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Active fixe nete (inclusiv financiare și necorporale)</i>									
Total Active Fixe	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL ACTIVE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CAPITAL ȘI DATORII									
<i>Datorii Curente</i>									
Descoperit de cont la începutul perioadei				0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Credite pe termen scurt	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Furnizori	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Alte datorii	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total Datorii Curente	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

<i>Datorii pe Termen Lung</i>										
Credite pe termen lung	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total Credite pe Termen Lung	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Alte Datorii pe Termen Lung și Provizioane</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL DATORII	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CAPITALURI										
Capital social	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Profit repartizat în cursul anului	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Profituri repartizate în anii anteriori	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL CAPITALURI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL CAPITALURI ȘI DATORII	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

CONT DE PROFIT ȘI PIERDERE

Mii EUR	Actual			Proiecții						
	N-2	N-1	N	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	N+6	
VÂNZĂRI										
Interne	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Export	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total Vânzări	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Costuri și Cheltuieli										
Costul Bunurilor Vândute										
Materii prime și materiale	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Combustibili și energie	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Servicii subcontractate	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Altele	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Salarii, prime și contribuții	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Costul Total al Bunurilor Vândute	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Costuri Administrative și de Desfacere	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Amortizare										
Amortizare totală	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Venituri / Costuri nete din dobânzi										
Total venituri / costuri nete din dobânzi	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total Costuri de Exploatare	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Profit / Pierdere din Activitatea Extraordinară										
Total Profit / Pierdere Extraordinară	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
VENIT NET ÎNAINTE DE IMPOZITARE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
IMPOZITUL PE PROFIT	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
PROFIT NET	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Dividende Plătite	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
PROFIT REPARTIZAT	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

SITUAȚIE SIMPLIFICATĂ A FLUXULUI DE NUMERAR

Mii EUR	Actual			Proiecții					
	N-2	N-1	N	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	
SURSE									
<i>Din Activitatea de Exploatare</i>									
Profituri repartizate	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Amortizare	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Numerar din Activitatea de Exploatare	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
<i>Numerar din Activitatea Financiară</i>									
Profit din Activitatea Financiară	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Numerar din Alte Surse									
Numerar din Vânzarea de Active	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Injecții de Capital	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
TOTAL SURSE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
UTILIZĂRI									
<i>Activități de investiții</i>									

Investiții totale	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Din activități financiare</i>								
<i>Pierdere din Activitatea Financiară</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Creșteri ale Capitalul de Lucru	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL UTILIZĂRI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
SURPLUSUL / DEFICITUL ANUAL DE NUMERAR	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
SURPLUS/DEFICIT CUMULAT	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

În continuare, pe baza proiecțiilor financiare de mai sus, este necesar să se realizeze:

- O analiză a Fluxului de Numerar Actualizat cu calcularea Valorii Actualizate Nete (VNAT) și a Ratei Interne de Rentabilitate (RIR)
- O analiză a pragului de rentabilitate
- Un flux de numerar detaliat lunar / săptămânal, pe termen scurt, pentru primele luni după începerea investiției
- O analiză de sensibilitate