



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV

Contract POSDRU/92/3.1/S/63673 „Manageri și angajați competenți și PERformanți prin FORMare adecvată pentru dezvoltarea culturii antreprenoriale și valorificarea oportunităților de afacere prin Inovare” - “PERFORMERII”
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane
2007-2013
“Investeste în oameni!”

Ghid practic: model 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.

Planul de afaceri constituie un **instrument indispensabil întreprinzătorilor** ce construiesc o afacere sau caută parteneri, managerilor ce propun proiecte noi altor persoane sau instituții de finanțare, instituțiilor ce gestionează fonduri pentru proiecte de investiții, gestionarilor de proiecte în cadrul așa-numitelor “incubatoare de afaceri”, etc. Ele reflectă proiecte de investiții din toate domeniile de activitate.

Planul de afaceri reprezintă un sistem complex bazat pe interdependență și care reflectă de o manieră accesibilă ideea de afaceri și evoluția acesteia în timp.

Rolul său este nu de a demonstra că afacerea merită finanțată, ci și **de a ghida întreprinzătorul** începând cu primul an de operare a afacerii. Implementarea lui înseamnă **control și adaptare** în funcție de evoluția reală. Acest control exercitat de-a lungul derulării afacerii va viza toate elementele critice ale entității economice (stocurile, costurile de producție, controlul calității, vânzările, plățile efectuate, etc.).

Planul de afaceri reprezintă pe de o parte **instrumentul intern** prin care poți conduce și controla, 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 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.

În forma sa scrisă, planul de afaceri este un document de reflectare a activității companiei pe un anumit interval de timp, de regula 12 luni, luând în calcul și perioada următoare (2 până la 5 ani). Puține companii planifică activitatea pentru mai mult de cinci ani, datorită nesiguranței ce caracterizează aceste previziuni.

Planul de afaceri este un document scris care descrie natura afacerii, piața-ținta, avantajele pe care afacerea le va avea asupra competitorilor , precum și resursele și aptitudinile de care dispun proprietarii afacerii. Pentru întocmirea lui este necesar să se analizeze cu atenție produsele/serviciile oferite, competiția, resursele financiare necesare și alte detalii operaționale.

Totodată, planul de afaceri este un instrument de lucru ce se folosește pentru a începe și derula o afacere, care necesită resurse materiale, financiare și umane. Prin intermediul său este valorificată experiența și realizările din trecut cu scopul de a proiecta viitorul prin cele mai adecvate metode de estimare și aproximare.

Orice plan de afaceri presupune o anumită succesiune de operațiuni. Pentru întocmirea sa e necesară parcurgerea următoarelor 3 etape:

- ✓ culegerea informațiilor necesare (prețuri, concurenți, furnizori, date tehnice, juridice);
- ✓ planificarea efectivă a activităților respective – alegerea strategiei potrivite și găsirea căilor de atingere a obiectivelor stabilite;
- ✓ redactarea planului (etapa de alegere a formei optime de prezentare către destinatar a rezultatului etapei anterioare).

Planul de afaceri are patru funcții:

- ✓ de cristalizare și dezvoltare a ideilor privitoare la cum ar trebui condusă afacerea;
- ✓ de realizare a unei evaluări retrospective a performanțelor reale ale unei afaceri;
- ✓ de evaluare a unei noi idei de afacere;
- ✓ de a obține finanțare.

Funcția de cristalizare și dezvoltare a ideilor privitoare la cum ar trebui condusă afacerea presupune ca planul de afaceri să definească clar scopurile și obiectivele afaceri să stabilească metode de atingere a acestora, să identifice riscurile implicite. Astfel, alocarea resurselor se va face după criterii de maximizare a eficienței, strategiile sunt performante, afacerea este examinată din toate punctele de vedere (marketing, producție, suport financiar).

Planul va arăta „cât și când veți avea nevoie”, permițând compararea unor alternative strategice și alegerea celei mai eficiente

Funcția de realizare a unei evaluări retrospective a performanțelor reale ale unei afaceri de-a lungul timpului presupune identificarea cauzelor, direcției și amplitudinii abaterilor de plan, precum și modalităților de acțiune a companiei în viitor. Managerii și

Întreprinzătorii își vor îmbunătăți experiența profesională și cunoștințele, vor fi mai puțin expuși unor pericole neprevăzute, vor supraveghea și controla performanțele companiei și vor fi în măsură să ia măsuri corective în timp util atunci când realizarea obiectivelor este amenințată.

Funcția de evaluare a unei idei de afaceri derivă din capacitatea planului de afaceri de a analiza, evolua, compara și clasifica proiectele de investiții. Totodată, acest instrument de lucru conferă încredere în forțele proprii, poate compensa lipsa capitalului și experienței în cazul în care există alte avantaje (ideea afacerii, oportunități de piață considerabile, etc).

Funcții de generator de finanțare – cei mai mulți creditori și investitori vor finanța firma numai după ce-i vor studia planul de afaceri, vor vedea abilitatea planului de a genera încasări necesare operațiunilor zilnice, plății datoriilor și generării profitului. Sursele de capital vor dori să știe de câți bani are nevoie firma, când are nevoie de ei, cum ar fi alocați, dacă și când va fi capabilă să recompenseze alocarea de fonduri. Finanțatorii vor putea aprecia capacitatea de a diagnostica situația prezentă, de a-și alege strategia optimă pentru atingerea acestora.

De regulă, un plan de afaceri conține o serie de componente obligatorii:

- ✓ rezumatul planului de afaceri;
- ✓ cuprinsul planului;
- ✓ prezentarea produsului firmei;
- ✓ piața-țintă și concurența;
- ✓ procesul de producție și furnizorii;
- ✓ strategia de marketing;
- ✓ vânzările preconizate;
- ✓ previziunile financiare;
- ✓ necesarul de finanțare.

Rezumatul planului de afaceri trebuie să conțină succint date referitoare la: istoricul firmei (în cazul firmelor deja existente); domeniul/domeniile de activitate; misiunea firmei, obiectivele pe termen lung și cele pe termen scurt; conducerea firmei (experiență, rezultate); caracteristicile produsului/serviciului; descrierea pieței (perspective de creștere, concurență); sumarul proiecțiilor financiare și suma de bani solicitată.

În general se pot evidenția **3 tipuri de plan de afaceri**:

- ✓ **Planul sumar** poate fi corespunzător scopului propus de firmele care urmăresc reînnoirea unei linii de credit sau pentru obținerea unei sume mici ca fond de

investiții. Planul sumar se adaptează cel mai bine firmelor care nu au o vechime mare ci se află într-o etapă incipientă de dezvoltare. De asemenea planul sumar mai poate fi utilizat și de firmele mari, bine considerate care doresc să testeze viabilitatea unui proiect de investiții. Planul „succinct de afaceri” conține suficiente date, care conving potențialii investitori că pot intra în afaceri în perspectiva unei reușite și în condiții de risc diminuate.

- ✓ **Planul dezvoltat** este tipul cel mai răspândit de plan de afaceri, devenind tradițional în lumea afacerilor. El este elaborat în 20-40 de pagini și prezintă cât mai detaliat operațiunile și proiectele de viitor ale firmei. Tipul de plan dezvoltat devine mai dezirabil în cazul în care necesarul de fonduri pentru care se pledează este mai mare.
- ✓ **Planul operațional**. În cazul firmelor bine consolidate, un plan de afaceri poate fi un ghid important pentru managementul acestora. Planul operațional este caracterizat de un grad ridicat de detaliere, fiind elaborat în 40-100 pagini. Cu cât acesta este mai detaliat cu atât este mai sigur că managerii își vor înțelege rolul și modul de a duce la îndeplinire toate operațiunile până la realizarea scopului final.

Redactarea unui plan de afaceri reprezintă unul din primii pași de înființare a unei afaceri. În primul rând un plan de afaceri trebuie **sa țină cont** de profilul afacerii, de mediul în care se va desfășura activitatea, de obiectivele afacerii și de telul urmărit prin realizarea acestora. Dar, în cazul unor afaceri de mare anvergură, cu multiple consecințe economice și sociale, pe lângă elaborarea planului de afaceri este indicat să se întocmească un **studiu de oportunitate și un studiu de fezabilitate**.



Fig.5.1. Relația dintre principalele elemente utilizate în pregătirea și inițierea unei afaceri

A. Studiul de oportunitate

Rolul studiului de oportunitate este *identificarea oportunităților de investiții într-un anumit domeniu de activitate*.

Există **4 cerințe** pe care studiul de oportunitate trebuie să le asigure:

- Sa furnizeze informatii despre domeniul de activitate
- Sa asigure informatii pentru fiecare oportunitate identificata
- Sa ajute intreprinzatorul in alegerea celei mai atractive oportunitati economice
- Sa reduca costurile pentru studiile de fezabilitate, intrucat informatiile obtinute pot fi folosite ca baza pentru mai multe studii de fezabilitate.

Componentele studiului de oportunitate

Tabel 5.1 Componentele studiului de oportunitate

Un studiu de oportunitate trebuie sa contina:	
1.	Descrierea succinta a oportunitatii de afaceri, cu precizarea dimensiunilor
	<ul style="list-style-type: none"> • economica • contextuala • psihologica • anticipativa
2.	Precizarea sursei si tipului de oportunitate de afacere
	<ul style="list-style-type: none"> • tipul de oportunitate • sursa de oportunitate
3.	Indicarea segmentului de piata avut in vedere
	<ul style="list-style-type: none"> • Zona • caracteristici principale
4.	Resurse necesare
	<ul style="list-style-type: none"> • Umane • tehnico-materiale • informatii si cunostinte • financiare <ul style="list-style-type: none"> - proprii - imprumutate - atrase
5.	Avantajul competitiv al produsului/serviciului
6.	Profitul anticipat aproximativ
	<ul style="list-style-type: none"> • Bucata • total
7.	Elemente deosebite de luat in considerare, formulate de identificatorul oportunitatilor de afaceri
8.	Estimati probabilitatea de succes a afacerii

Studiile de oportunitate au urmatoarele **avantaje**:

Tabel 5.2. Avantajele studiilor de oportunitate

reducerea costurilor si perioadelor necesare realizarii studiilor de fezabilitate si planurilor de afaceri
valorificarea oportunitatilor in planurile si programele de dezvoltare regional si locala in cadrul proiectelor
oportunitatile economice identificate se pot incadra in materialele promotionale ale institutiilor (publice sau private)
atrag surse financiare

B.Studiu de fezabilitate

Studiul de fezabilitate reprezinta o metoda mai rapida si mai putin complexa de analiza a oportunitatii de afacere din punct de vedere al caracterului viabil al acesteia, stabilind astfel daca este rentabila continuarea eforturilor de analiza si valorificare a oportunitatii de afacere.

Rolul studiului de fezabilitate este eliminarea sau diminuarea riscurilor intreprinzatorului in valorificarea oportunitatilor identificate de acesta.

Studiul de fezabilitate este alcatuit din mai multe teste de fezabilitate, prezentate in tabelul de mai jos :

Tabel 5.3. Tipuri de teste de fezabilitate

TESTE DE FEZABILITATE	
1.Testul de fezabilitate generala	<p>Se realizeaza cu ajutorul analizei S.W.O.T .</p> <ul style="list-style-type: none"> • S (Strengths) = punctele forte ale oportunitatii economice • W(Weaknesses) = punctele slabe ale oportunitatii economice • O(Opportunities)= oportunitatile contextului(comerciale, umane, fiscal, juridice, etc.)folosite pentru valorificarea oportunitatii economice • T(Threats)= amenintarile contextului(umane,

	fiscal, comerciale)
2. Testul de fezabilitate financiara	Determinarea capacitatii de generare a profitului a oportunitatii economice
3. Testul de fezabilitate a vanzarii produselor si/ serviciilor previzionate	<p>Test esential, datorita acestuia se demonstreaza ca oportunitatea economica este fezabila financiar daca reuseste sa produca si sa vanda un numar suficient de produse si servicii.</p> <p>In urma acestui test uneori este necesara refacerea planului financiar.</p> <p>Are caracter eliminatoriu, daca nu se anticipeaza vanzarea care sa asigure profitul.</p>
4. Testul de fezabilitate de marketing	Trebuie sa cuprinda principalele metode de promovare, reclama, distributie, cercetare de piata ce vor asigura vanzarea numarului de produse /servicii previzionat.
5. Testul de fezabilitate de personal	<p>In cadrul acestui test se vor raspunde la urmatoarele intrebari:</p> <p>Personalul de specialitate este capabil sa indeplineasca cu succes procesele din cadrul afacerii?</p> <p>Ne permitem sa angajam managerii si specialistii de care avem nevoie?</p>
6. Teste de fezabilitate specific fiecarei oportunitati de afaceri	<p>Pe langa testele enumerate anterior mai pot aparea si testari suplimentare, in functie de specificul fiecarei afaceri.</p> <p>Factorii care determina testele specifice complementare pentru fiecare oportunitate pot fi : capacitatea de a furniza clientilor service-ul necesar, capacitatea de a asigura furnizorii etc.</p>

Scopul elaborarii studiului de fezabilitate

Studiul de fezabilitate se intocmeste, in principal, pentru urmatoarele activitati : infiintarea unei firme, dezvoltarea firmei existente si cumpararea unei firme.

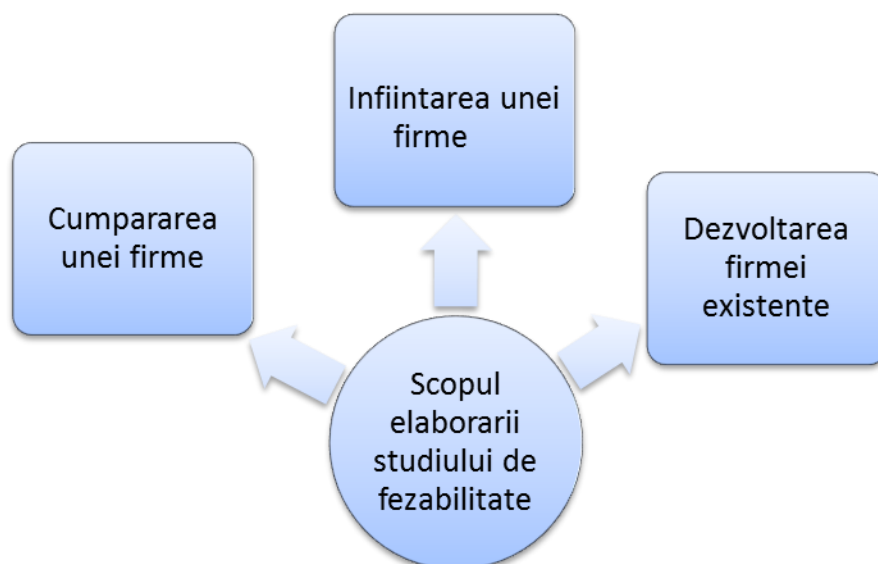


Fig.5.2. Scopul elaborarii studiului de fezabilitate

Elementele principale ce diferentiaza studiul de fezabilitate de planul de afaceri sunt:

- Urmărirea unui singur scop, fezabilitatea a afacerii.
- Are complexitate mai redusă.
- Problematice investigate mai restrânse .
- Perioada de realizare mai scurtă.
- Costuri mai reduse.

Dacă în urma studiului de oportunitate și a studiului de fezabilitate s-a ajuns la concluzia că oportunitatea economică se poate transforma într-o afacere profitabilă, se poate trece la elaborarea și redactarea planului de afaceri. Informațiile și analizele obținute în urma acestor studii se folosesc la elaborarea planului facilitând astfel realizarea sa.

C. Planul de afaceri

Planul afacerii reprezintă un document scris, care precizează scopul afacerii, ce resurse și strategii vor fi utilizate, care sunt rezultatele previzionate pentru un anumit interval de timp.

Un plan de afaceri se bazează pe următoarele elemente:

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

Orice plan de afaceri presupune o anumita succesiune de operatiuni. Pentru intocmirea sa e necesara parcurgerea urmatoarelor 3 etape:

1)**culegerea informatiilor necesare** (preturi, concurenti, furnizori, date tehnice, juridice, etc.);

2)**planificarea efectiva a activitatilor respective** – alegerea strategiei potrivite si gasirea cailor de atingere a obiectivelor stabilite;

3)**redactarea planului** (etapa de alegere a formei optime de prezentare catre destinatar a rezultatului etapei anterioare).

Scopul elaborarii planului de afaceri

Un plan de afaceri poate avea ca utilitate atat prezentarea afacerii dumneavoastra dar mai ales poate avea o utilitate pe **plan intern**, prin intermediul planului de afaceri se poate da o imagine reala asupra perspectivelor afacerii, astfel se pot evita pierderile provocate de proiecte neviabile inainte ca ele sa se fi produs.De asemena planul reprezinta, pe **plan extern**, si un instrument excelent de comunicare cu mediul economic.Acesta va transmite celor din jurul tau, clienti, furnizori, finantatori, parteneri, asociati, ca stiti cu certitudine ce aveti de facut intr-o economie de piata functionala.

Planul de afaceri reprezinta, in acelasi timp, o cerinta a investitorilor externi (creditori sau actionari potentiali). Acestia trebuie sa afle dintr-un plan de afaceri:

- in ce consta afacerea;
- motivele pentru care afacerea este profitabila;
- capitalul necesar.



Fig5.3. Scopul elaborarii planului de afaceri

Sintetizand, elaborarea si redactarea planului se vor conferi avantaje competitive in cel putin trei domenii:

Marketing – vor fi identificati clientii, nevoile si asteptarile lor, politica de preturi, tehnicile utilizate pentru cucerirea segmentului de piata dorit;

Personal – se vor defini drepturile si atributiile managerului si angajatilor, politicile de angajare si concediere, procesul operational zilnic, etc.

Financiar – invatarea pregatirii si folosirii proiectiilor cash-flow-ului, bilantului, analizelor de punct critic, etc.

Structura planului de afaceri

Planul de afaceri nu are o structura fixa, acesta variaza in functie de cerintele informationale la care trebuie sa raspunda (de exemplu vechimea firmei: planul de afaceri al unei firme nou infiintate va fi diferit de cel al unei firme existente).

Sectiunile cheie care se gasesc in majoritatea planurilor de afaceri sunt urmatoarele:

Tabel 5.4.

a. Titlul si scurta descriere
Aici vor fi trecute datele de contact si identificare ale firmei, logo-ul, data realizarii planului de afaceri. Vor fi prezentate produsele si /sau serviciile firmei, piata potential, principalele aspecte financiare.
b. Cuprins
Acesta reprezinta un index al capitolelor dezvoltate in cadrul planului de afaceri, inclusiv numarul paginilor corespunzatoare fiecarui capitol.
c. Descrierea afacerii
Aici se va regasi profilul firmei, regimul juridic al firmei, un scurt istoric al afacerii, principalele evenimente din existenta companiei si orice alte informatii relevante pentru definirea specificului afacerii.
d. Echipa si managementul companiei
Este important sa evidentiati aici componenta grupului de management si rolul pe care il are fiecare membru in conducerea afacerii (organigrama firmei). Este recomandabil sa puneti accentul pe cunostintele si expertiza specialistilor recrutati in echipa de conducere a companiei. Vor fi prezentate, echipa de manageri, a CV-urilor acestora, cu reliefarea abilitatilor, descrierea conceptiei managerial.
e. Prezentarea produselor si/sau serviciilor

Aici se vor descrie produsele sau serviciile pe care le ofertati, inclusiv caracteristicile acestora, procentul din cifra de afaceri, nivelurile de preturi si orice alte informatii relevante din aceeasi categorie:

- ce vindeti (caracteristicile definatorii ale produselor si serviciilor; descrierea proceselor de fabricatie)

- ce beneficii aduce aceasta oferta consumatorilor;

- ce produse sunt cerute pe piata;

- ce aduce diferit produsul sau serviciul oferit in raport cu produsul concurentei .

f.Analiza pietei

Acest capitol este rezervat prezentarii pietei de desfacere a produselor si serviciilor:

- numarul clientilor existenti si potentiali;

- marimea pietei de desfacere;

- concurenta existenta pe piata pe acest segment;

- tendintele de evolutie a pietei.

Pentru a determina veniturile pe care afacerea dumneavoastra le va genera,trebuie sa realizati o analiza a pietei, a modului cum a evoluat si cum anticipati ca va evolua pe viitor.Prin analiza pietei determinati cine sunt clientii dumneavoastra(ce caracteristici au, si de ce au tendinta sa cumpere de la afacerea dvs),concurentii, prin obtinerea acestor informatii puteti determina ce strategii si politici de marketing trebuie sa folositi .

Pentru a va face o idee despre ce inseamna o analiza de piata, incercati sa raspundeti la cateva intrebari referitoare la clienti, concurenta, furnizori, piata:

	CLIENTI	CONCURENTA	FURNIZORI	PIATA
	1.Care sunt clientii potentiali?	1.Cine este concurenta?	1.Care sunt furnizorii ?	1.Cum vor evolua vanzarile?
	2.Unde sunt localizati?	2.Ce servicii sau produse propune aceasta?		2.Care este prognoza cererii?
	3.Ce plan de actiune am pentru atragerea clientilor?	3.La ce pret?		
		4.Care sunt mijloacele de promovare pe care le foloseste?		

g.Obiective
In aceasta sectiune se vor evidentia scopurile si obiectivele afacerii si se va face o estimare realista a progreselor afacerii pe termen scurt si pe termen lung.
h.Strategia afacerii
Aici se va descrie strategia de introducere a produselor/serviciilor pe piata, precum si masurile de mentinere si stimulare a vanzarilor. Tot in aceasta sectiune, se pot face referiri la strategia de marketing si modul de implementare a acesteia. Principalele aspecte ce trebuie atinse sunt urmatoarele:
- Politica produsului;
- Politica de pret;
- Politica de distributie;
- Mijloacele de promovare.
i.Informatii financiare
Acesta este capitolul cu cea mai mare greutate din structura unui Plan de afaceri, avand mare relevanta in atragerea de investitii, asocierea in parteneriate sau in contractarea de credite.
Aceasta sectiune cuprinde, in majoritatea cazurilor, urmatoarele componente:
<ul style="list-style-type: none"> • situatia financiara curenta - informatii si documente contabile ale societatii (activele corporale imobilizate, regimul juridic si valoarea contabila a acestora, bilantul contabil, contul de profit si pierderi, balantele contabile etc.) • estimari financiare – previzionari ale vanzarilor, veniturilor sau cheltuielilor trimestriale, lunare sau anuale ale afacerii etc.
Se vor anticipa toate aspectele finantarii afacerii, veniturile si costurile, incluzand: sursele de finantare, cheltuielile estimate, determinarea profitului etc., cu precizarea ca acestea trebuie sa fie cat mai realiste.
Exemple de costuri ce pot la nivelul unei firme
- Costuri necesare infiintarii firmei: <ul style="list-style-type: none"> ○ Autorizatii ○ Inscrierea in Registrul Comertului
- Costuri legate de: <ul style="list-style-type: none"> ○ Materii prime

○ Personal
○ Servicii externe (contabilitate, consultant judiciara, fiscal, IT, PR)
○ Spatiul firmei
○ Cheltuieli de incalzire, gaz, current etc.
○ Reparatii
○ Intretinere (cladiri, echipamente, alte bunuri de capital)
- Costuri legate de procesul de vanzare
- Costuri administrative
- Impozite si taxe
j.Anexe
Anexele cuprind documentele ce se refera la activitatea si performantele firmei. Documentele care se anexeaza, de obicei, sunt:
<ul style="list-style-type: none"> • contracte pro forma, acestea dovedesc intentia potentialilor client de a cumpara produsele/serviciile firmei. • oferte pentru justificarea unor costuri (de utilaje, echipamente, etc.) • oferte de pret pentru materialele utilizate in procesele tehnologice si materii.

Dimensiunea planului de afaceri

Dimensiunea planului de afaceri va depinde in mare masura de ceea ce dorim sa reprezinte si sa se realizeze prin intermediul acestuia, dar si cat de elevate sau complicate sunt operatiunile pe care le realizeaza firma. In general se pot evidenta 3 tipuri de plan de afaceri:

Tabel 5.5.

1.PLANUL SUMAR (prescurtat)

Planul sumar poate fi corespunzator scopului propus de firmele care urmaresc reinnoirea unei linii de credit sau pentru obtinerea unei sume mici ca fond de investitii. Planul sumar se adapteaza cel mai bine firmelor care nu au o vechime mare ci se afla intr-o etapa incipienta de dezvoltare.

De asemenea planul sumar mai poate fi utilizat si de firmele mari, bine

considerate care doresc sa testeze viabilitatea unui proiect de investitii.

Planul „succint de afaceri” contine suficiente date, care conving potentialii investitori ca pot intra in afaceri in perspectiva unei reusite si in conditii de risc diminuate.

2.PLANUL DEZVOLTAT

Este tipul cel mai raspandit de plan de afaceri, devenind traditional in lumea afacerilor. El este elaborat in 20-40 de pagini si prezinta cat mai detaliat operatiunile si proiectele de viitor ale firmei.

Tipul de plan dezvoltat devine mai dezirabil in cazul in care necesarul de fonduri pentru care se pledeaza este mai mare.

3.PLANUL OPERATIONAL

In cazul firmelor bine consolidate, un plan de afaceri poate fi un ghid important pentru managementul acestora.

Planul operational este caracterizat de un grad ridicat de detaliere, fiind elaborat in 40-100 pagini. Cu cat acesta este mai detaliat cu atat este mai sigur ca managerii isi vor intelege rolul si modul de a duce la indeplinire toate operatiunile pana la realizarea scopului final.